



THE MARKETING SCHOOL

PROJETO PROFISSIONAL

PLANO DE MARKETING: NY SLIDERS

AUTOR: André Abreu Dâmaso

ORIENTADOR: Professor Henrique Pires

ESCOLA SUPERIOR DE PORTO, JULHO, 2015

AGRADECIMENTOS

A realização do seguinte projeto não seria exequível sem o apoio de um conjunto de pessoas, que, direta ou indiretamente contribuíram de forma decisiva para a elaboração do mesmo.

Como tal, agradeço aos meus pais e irmã, que através de muito esforço, apoio e carinho, proporcionaram-me a oportunidade de realizar o mestrado, atingindo assim um objetivo tão importante para mim.

Ao Professor Henrique Pires, que como orientador do projeto, sempre se mostrou interessado e disponível durante esta longa caminhada, reservando sempre sábios conselhos sempre que necessitei.

À Rebeca, por todo o amor e companheirismo, assim como pela enorme paciência que sempre teve para me aturar durante os momentos mais stressantes. É certamente um dos principais pilares da minha vida, e uma referência como pessoa e como profissional.

Aos meus amigos Peewee, Guga, Miguel, Mário, Che, Nair, Trinta, Vinhas, Roque e Nelo, pelas inúmeras e saudáveis discussões que temos diariamente, pelas cafezadas à noite que ajudaram a abstrair-me da pressão do projeto. Mais do que amigos, são verdadeiros irmãos que pretendo preservar para sempre.

Ao João, o meu companheiro nesta aventura, pela amizade, pelas conversas animadas e partilha de conhecimento constante. Mais do que colega de turma, tornou-se num grande amigo.

Por último, um obrigado a todos os colegas de turma, bem como professores e funcionários do IPAM Porto.

Um sincero obrigado a todos.

RESUMO

O projeto profissional teve como objetivo dar resposta a um desafio proposto pela empresa NY Sliders, no sentido de elaborar um plano de marketing para a mesma.

A NY Sliders apresenta-se como sendo uma marca de *fast-food* assente em mini-hambúrgueres nova-iorquinos, designados de *sliders*. A empresa possui cinco espaços comerciais, estando a atravessar um processo de expansão acelerado.

Neste contexto, pretendeu-se abordar e compreender os conceitos integrantes de um plano de marketing, como a estratégica, segmentação, posicionamento e diferenciação, assim como comparar os diferentes modelos de plano de marketing propostos pela literatura.

Assim, a metodologia utilizada consistiu na adoção de um modelo de plano de marketing proposto pela literatura, suportado pela recolha de fornecidos pela empresa e de fontes secundárias.

A nível operacional, o plano de marketing consistiu na análise à empresa e ao mercado, e na definição de objetivos e formulação de estratégias de marketing, finalizando com o plano de ação e o seu controlo.

No que toca a limitações de investigação, estas foram essencialmente relacionadas com a indisponibilidade da empresa em fornecer informação relevante, assim como de fontes de mercado secundárias.

Recomenda-se que a empresa diversifique a sua oferta com novos produtos, atingindo assim novos segmentos de mercado, bem como inicie um processo de criação do departamento de marketing da empresa.

Pretende-se assim, que este projeto seja um contributo para a empresa sustentar o seu crescimento e atingir os objetivos propostos.

Palavras chave: Marketing, Estratégia, Segmentação, Posicionamento, Plano de marketing.

ABSTRACT

This professional project aimed to respond to a challenge from the company named NY Sliders, to create a marketing plan for the company.

NY Sliders presents itself as a fast-food brand based on New Yorkers mini-burgers, called sliders. The company has five commercial spaces and is going through a accelerated expansion process.

In this context, it was intended to address and understand the concepts members of a marketing plan, such as strategic, segmentation, positioning and differentiation, as well as compare the different marketing plan models proposed in the literature.

Therefore, the methodology consisted in adopting a marketing plan model proposed in the literature, supported by the information provided by the company and secondary sources.

At the operational level, the marketing plan consisted in analyzing the company and the market, and setting objectives and formulating marketing strategies, ending with the action plan and its control.

As regards the limitations of research, these were primarily related to the unavailability of the company to provide relevant information, as well as secondary market sources.

It is recommended that the company diversify its offer with new products and reaching new market segments, and start a process of creation of the company's marketing department.

It is intended so that this project is a contribution to the company sustain its growth and achieve the proposed objectives.

Keywords: Marketing, Strategy, segmentation, positioning, marketing plan.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	2
RESUMO	3
ABSTRACT	4
INTRODUÇÃO	9
1. REVISÃO DE LITERATURA	11
1.1. Definição e evolução do Marketing	11
1.2. Estratégia	14
1.2.1. Estratégia de Marketing	15
1.2.2. Importância da Missão, Visão e Valores na formulação da estratégia	19
1.3. Segmentação	22
1.4. Posicionamento e diferenciação	24
1.5. Marketing-Mix	27
1.6. Plano de Marketing	30
1.6.1. Modelos de Plano de Marketing propostos pela literatura	31
2. METODOLOGIA	34
2.1. Técnica de recolha de dados	35
3. SUMÁRIO EXECUTIVO	38
4. ANÁLISE INTERNA	39
4.1. História e conceito	39
4.2. Recursos gerais	40
4.3. Estratégia de expansão	42
4.4. Volume de vendas	43

4.5.	Marketing-mix	44
4.6.	Ciclo de vida do produto	48
5.	ANÁLISE EXTERNA.....	50
5.1.	Dimensão de mercado	50
5.2.	Setor de restauração em shopping	51
5.2.1.	Segmento Fast-food.....	52
5.2.2.	Matriz BCG	53
5.3.	Análise Concorrencial	54
5.3.1.	Concorrentes	55
5.4.	Macroambiente de marketing	61
5.4.1.	Microambiente de marketing.....	64
5.5.	Matriz SWOT	65
6.	OBJETIVOS	68
7.	ESTRATÉGIAS DE MARKETING	70
7.1.	Identidade da marca	70
7.1.1.	Missão.....	70
7.1.2.	Visão.....	70
7.1.3.	Valores	70
7.1.4.	Segmentação	71
7.1.5.	Posicionamento e Diferenciação	72
7.1.6.	Matriz Ansoff.....	73
8.	PLANO DE AÇÃO	75
8.1.	Cronograma geral.....	83
8.2.	Orçamento de Marketing.....	83

8.3.	Mapa de controlo	84
9.	CONCLUSÕES	86
9.1.	Limitações de pesquisa e recomendações futuras	87
	BIBLIOGRAFIA.....	89
	NETGRAFIA.....	93

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução do conceito de marketing	12
Tabela 2 - As duas faces do marketing	17
Tabela 3 - Funções do marketing operacional e do marketing estratégico.	18
Tabela 4 - Critérios de segmentação no âmbito B2B.	23
Tabela 5 - Critérios de segmentação no âmbito B2C.	23
Tabela 6 - Modelos de Plano de Marketing.....	33
Tabela 7 - Estrutura geral do plano de marketing.....	35
Tabela 8 - Volume de vendas no Mercado Bom Sucesso do Porto.....	43
Tabela 9 - Volume de vendas no Atrium Saldanha.	43
Tabela 10 - Menus e preços.	44
Tabela 11 - Preços por produto.....	45
Tabela 12 - Evolução do número de empresas do setor da restauração.	51
Tabela 13 - Estrutura dos centros comerciais.	52
Tabela 14 - Distribuição da concorrência direta nos shoppings em que a NY Sliders atua.	60
Tabela 15 - Análise comparativa entre concorrentes e NY Sliders.....	61
Tabela 16 – Matriz SWOT.....	66

Tabela 17 - Objetivos de marketing.	68
Tabela 18 - Ação 1: Criação do website institucional.	75
Tabela 19 - Empresas potenciais parceiras.	76
Tabela 20 - Ação 2: Parcerias estratégicas com empresas “vizinhas” da NY Sliders.....	77
Tabela 21 - Ação 3: Parcerias com Associações de Estudantes.	78
Tabela 22 - Ação 4: Parcerias com Cinemas NOS, Cine-teatro Monumental e Casa da Música. 80	
Tabela 23 - Ação 5: Parceria estratégica com a Douro Azul e a Carristur.	81
Tabela 24 - Ação 6: Ação de solidariedade social.	82
Tabela 25 - Cronograma geral.	83
Tabela 26 - Orçamento de Marketing.	84
Tabela 27 - Mapa de controlo.....	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de elaboração de uma estratégia de marketing.	18
Figura 2 - Interligação entre missão, visão e valores e a estratégia e tática.	21
Figura 3 - Sequência estrutural do plano de marketing.....	32
Figura 4 - Sistema de informação de marketing.....	37
Figura 5 - Estrutura Organizacional.....	41
Figura 6 - Estratégia de expansão.....	42
Figura 7 - Processo de Loja.....	47
Figura 8 - Processo de serviço de entrega.....	47
Figura 9 - Ciclo de vida do produto.	49
Figura 10 - Matriz BCG.	54
Figura 11 - Matriz Ansoff.....	73

INTRODUÇÃO

“Num contexto marcado pela crescente incerteza e pela mudança rápida, a economia de mercado evolui hoje num cenário caracterizado pela globalização da comunicação, pelo fascínio das novas tecnologias, pela internacionalização dos padrões de consumo e pela concentração das empresas” (Caetano & Rasquilha, 2010, p1).

É neste contexto que o marketing exerce todo seu caráter estratégico, assim como de criação de valor para a empresa e para o cliente, através da inovação constante (Caetano & Rasquilha, 2010).

Nenhuma empresa pode ser bem sucedida no mercado sem planejar o seu futuro. O planeamento de marketing é o processo que permite a uma empresa decidir, antecipadamente, de que forma irá utilizar os seus recursos, para atingir os seus objetivos (Westwood, 2007).

Como tal, “o plano de marketing é o passaporte para esse futuro” (Westwood, 2007, p.1).

O presente projeto resulta da necessidade diagnosticada pela direção da NY Sliders, que após ter iniciado a sua atividade em Junho de 2013, encontra-se em processo de expansão acelerado.

Tendo em consideração esse processo, foi-me proposto o desafio de elaborar um plano de marketing para a NY Sliders.

Neste sentido, pretende-se que o plano de marketing constitua uma ferramenta de análise, implementação, avaliação e controlo, sustentando assim a estratégia de expansão da empresa.

O conceito da NY Sliders tem origem nova iorquina, baseando-se em mini hambúrgueres, apelidados de *sliders*, que são servidos em trios, complementados com uma bebida e acompanhamento, criando assim diferentes menus, no sentido de satisfazer os clientes.

Posto isto, a estrutura do projeto dividir-se-á em oito partes fundamentais.

Neste sentido, o projeto inicia-se com um enquadramento teórico, assente numa revisão de literatura, abordando assim conceitos fundamentais, desde a evolução do conceito de marketing, o processo da formação de uma estratégia, aliando os conceitos de posicionamento, segmentação e posicionamento, bem como o marketing-mix e os diferentes modelos de plano de marketing propostos por diferentes autores.

O capítulo seguinte diz respeito à metodologia, que consiste em definir um modelo de plano de marketing específico, como linha orientadora do projeto, suportado pela recolha de dados secundários.

Posto isto, após este enquadramento teórico e definição do modelo do projeto, procede-se a uma análise interna e externa, com o intuito de compreender e obter toda a informação disponível sobre a empresa e o mercado, perspetivando assim, os seus pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças de mercado.

De seguida, pretende-se estabelecer objetivos estratégicos e operacionais, que servirão de suporte e orientação para a formulação de estratégias de marketing e de um conjunto de ações e o método de monitorização das mesmas.

Por fim, apresenta-se as conclusões do projeto, bem como as limitações encontradas no seu processo de desenvolvimento e algumas sugestões futuras.

Em suma, pretende-se com este plano criar uma ferramenta estratégica e operacional para a empresa, de modo a que a mesma possa continuar a crescer de forma sustentada e atingir os seus objetivos.

1. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura consiste na identificação, levantamento e análise de dados relevantes publicados em relação ao tema e ao problema de pesquisa (Reis, 2010).

Pretende-se com a seguinte revisão de literatura, contextualizar a nível teórico a investigação, para a realização do plano de marketing da empresa NY Sliders.

1.1. Definição e evolução do Marketing

O presente capítulo irá incidir no processo de evolução do conceito de marketing ao longo dos tempos e as definições propostas pelos diferentes autores. De seguida, será abordado o conceito de estratégia e posteriormente, de uma forma mais detalhada, o processo de planeamento e elaboração de uma estratégia de marketing.

Segundo Caetano e Rasquilha (2010) o processo evolutivo do marketing pode ser dividido em três fases distintas:

1. Fase da produção: deu-se nos anos 20, coincidindo com o início da produção industrial em massa, através das primeiras indústrias organizadas. Nesse período, as empresas tinham como foco os produtos e o seu escoamento em massa, indo de encontro à elevada procura, atribuindo pouca ou nenhuma importância aos desejos e necessidades do consumidor, que, desejoso por novos produtos e serviços, adquiria imediatamente tudo o que era produzido. Os preços registavam valores baixos, devido à produção em massa e quase artesanal.

2. Fase de vendas: ocorreu entre os anos 30 a 50, marcados pela II Guerra Mundial, que contribui em parte para a diminuição do poder de compra dos consumidores e consequentemente originou os primeiros indícios do excesso de oferta. Posto isto, os stocks de produtos aumentaram e as empresas começaram a utilizar técnicas de vendas, aliciando os consumidores, fornecendo produtos a preços competitivos, pois havia uma crescente necessidade em vender.

3. Fase do marketing: Surge após os anos 50, correspondendo a um período de optimismo económico e social, registando um aumento da produção e do consumo muito significativo. No entanto, a oferta continuava a ser excedentária e a concorrência forte, originando vendas inconstantes. Tendo em conta estes fatos, as empresas concluíram que era fundamental identificar e perceber os desejos e as necessidades dos consumidores, com o intuito de corresponder às suas expectativas e criar uma relação de proximidade e afetividade dos mesmos com as marcas. Assim nasce o marketing e outros conceitos como segmentação, posicionamento, diferenciação, que serão abordados posteriormente no decorrer da revisão de literatura.

No mesmo sentido, mas de uma forma mais detalhada e atual, Kumar (2015) explica o processo da evolução do conceito de marketing através da seguinte tabela, que pretende agregar os momentos relevantes, assim como as tendências associadas.

Tabela 1 - Evolução do conceito de marketing

Período	Objetivo de estudo	Dimensão	Principais Tendências
1936-1945	Princípios de marketing	Economia Aplicada	Necessidade de perceber lei comercial.
1946-1955	Evolução da função do marketing e do sistema de produção	Atividade de gestão	Foco no estudo das funções do marketing e da sua definição.
1956-1965	Impacto do marketing-mix	Ciência Quantitativa	Estudos analíticos; interesse em controlo estatístico.
1966-1975	Perceber o processo organizacional e o consumidor	Ciência Comportamental	Estudo das organizações e do comportamento do consumidor.
1976-1985	Estratégia de marketing	Apoio à decisão	Utilização de métodos quantitativos; estudo do mercado.
1986-1995	Segmentação de mercado	Marketing Integrado	Novas técnicas de marketing; conhecimento inter-disciplinar.
1996-2004	Custo do cliente e dos recursos;	Marketing relacional; one-to-one	Evolução da tecnologia; capacidade de quantificar e recolher dados do cliente individual.
2005-2012	Orçamento e controlo de marketing; foco no cliente	Investimento	Interatividade entre cliente e empresa;
2013-Presente	Papel central do marketing; influência das redes sociais	Parte integral de uma organização	Foco na eficácia do marketing; novas plataformas de comunicação

Fonte: Adaptado de Kumar e (2015)

A primeira definição oficial de marketing surgiu em 1935, proposta pela *National Association of Marketing Teachers*, que posteriormente foi sucedida pela *American Marketing Association*. O marketing era definido como sendo um conjunto

de atividades de negócios que contribuía para a distribuição e prestação de serviços a partir dos produtores até aos consumidores. Esta definição foi aceite, perdurando até 1985, altura em que foi alterada pela mesma entidade, passando a propor a seguinte definição: o marketing como sendo um processo que consiste em planear e executar uma ideia ou concepção, bem como as variáveis associadas como o preço, promoção, distribuição, bens e serviços, com o objetivo de satisfazer indivíduos e organizações (Gundlach, 2007).

Desde então, têm surgido várias definições de marketing, propostas por autores de referência. Kotler (2000) define o marketing como sendo um processo social e de gestão, por meio do qual, pessoas e os grupos de pessoas têm acesso ao que necessitam e desejam, através da criação e troca de produtos e serviços.

Segundo Waugh (2005), marketing é um processo que consiste na criação de um produto ou serviço, que consequentemente será objecto de plano que consiste no estabelecimento de preços, promoção e distribuição.

Mais recentemente, em 2013, a AMA atualizou a definição de marketing, referindo que este é um conjunto de atividades e de processos que contribuem para a criação, comunicação, distribuição e troca de bens e serviços que criam valor para os clientes, parceiros e a sociedade em geral.

A importância de satisfazer os desejos e necessidades dos consumidores tem sido abordada de forma consistente por diferentes autores. Assim, Kotler e Keller (2006) destacam a importância de encontrar os produtos certos para os seus clientes e não o contrário, pois só assim é possível atingir as tendências do público-alvo, satisfazendo as necessidades inerentes.

De acordo com McDonald (2008, p.2) “o conceito de marketing, ao contrário da função de marketing, subentende que todas as atividades de uma organização são impulsionadas por um desejo de satisfazer as necessidades dos clientes”. O mesmo autor afirma ainda que objetivo principal do marketing consiste em que os objetivos e as capacidades das empresas sejam compatíveis com as necessidades dos consumidores, atingindo assim os objetivos de ambas as partes.

Reforçando essa ideia, é possível afirmar que, nos dias de hoje, são inúmeras as ofertas disponíveis, no entanto, só aquela que satisfaz e acrescenta valor ao indivíduo é que acaba por ser bem-sucedida. “O comprador escolhe entre diferentes ofertas considerando qual parece proporcionar o maior valor. O valor reflete os benefícios e os custos tangíveis e intangíveis percebidos, pelo consumidor” (Kotler & Keller, 2006, p. 23).

1.2. Estratégia

De acordo com o dicionário *online* da Porto Editora para Língua Portuguesa¹, estratégia deriva do termo grego *strategía*, que significa “comando do exército”, e do latim *strategia*- que significa “prefeitura militar”; esta define estratégia como sendo uma “ ciência militar tendo em vista a guerra, visa a criação, o desenvolvimento e a utilização adequada dos meios de coação política, económica, psicológica e militar à disposição do poder político para se atingirem os objetivos por este fixados”.

No mesmo sentido, Gagliardi (2008) refere que a palavra “estratégia” é oriunda da terminologia grega que consiste em “pensar como um general”. Posto isto, segundo o autor referido, o fato da estratégia estar naturalmente associada à guerra, permite que seja possível aplicar a qualquer atividade de negócio que possua processos de planeamento e análise.

No que concerne ao ambiente empresarial, são várias as definições de estratégia enunciadas pelos diferentes autores:

Segundo Boyd, Walker e Larréché (1996) estratégia é a definição de um conjunto de objetivos e utilização dos diferentes recursos organizacionais perante o mercado e todo o seu ambiente envolvente.

Porter (1996) *cit. in* Freire (1997, p.19) enuncia que “estratégia é a criação de uma posição única e traduzida em valor, envolvendo um conjunto de atividades diferenciado”.

¹ www.infopedia.pt, consultado em 14 de Janeiro, 2015.

Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2009, p.434) definem estratégia como “um conjunto de meios de ação utilizados para atingir certos objetivos”.

Para Torres (2011) estratégia consiste no processo de recolha e análise de dados, com o intuito de identificar um caminho e definir objetivos e táticas de marketing para que a empresa melhore o seu desempenho no mercado.

1.2.1. Estratégia de Marketing

O marketing e a estratégia são conceitos que se complementam, ou seja, não é possível dissociar o marketing da estratégia (Caetano & Rasquilha, 2010).

As estratégias mais eficazes são as que não podem ser imitadas pelos concorrentes. Torna-se fundamental perceber a reação do consumidor às estratégias implementadas, permitindo assim analisar a eficácia das mesmas (Caetano & Rasquilha, 2010).

Como tal, Westwood (2007) afirma que as estratégias de marketing podem assumir três tipos:

- Estratégias defensivas: delineadas para evitar perder clientes, através de ações que permitam melhorar a imagem da empresa; a qualidade e confiabilidade do produto ou serviço fornecido, assim como o seu desempenho.

- Estratégias de desenvolvimento: são concebidas com o intuito de fornecer aos clientes existentes uma maior variedade dos seus produtos e serviços, isto é, são definidas ações no sentido de aumentar a variedade de tamanhos/cores/produtos; desenvolver novos produtos; conceber novas funcionalidades dos produtos e/ou serviços, assim como torná-los menos prejudiciais para o ambiente.

- Estratégias de ataque: têm o objetivo de criar e desenvolver negócio, conquistando novos clientes; para tal, são desenvolvidas ações que consistem na mudança de preços; utilização de novos canais de venda; atacar novos mercados e novos setores industriais.

A atividade de marketing incide, essencialmente, sobre o produto, preço, comunicação, e distribuição. A estratégia de marketing é a conjugação eficaz desses componentes de ação, a fim de atingir os objetivos da empresa (Lindon et al., 2009).

No mesmo sentido, Lambin (2000) explica o processo de desenvolvimento de marketing, tendo em consideração os seguintes campos de ação:

- O marketing dos bens e serviços de consumo, que consiste na troca entre a empresa e os consumidores.
- O marketing das organizações, ou marketing *bussiness-to-business*, no qual o processo de troca é entre organizações.
- O marketing social, cuja atividade é desenvolvida por organizações sem fins lucrativos.

A satisfação das necessidades e desejos dos consumidores, quer sejam indivíduos ou empresas, é o objetivo central e comum aos três diferentes campos de ação (Lambin, 2000).

A atividade de marketing, segundo Lambin (2000), pressupõe que a empresa trabalhe sobre dois domínios:

- marketing estratégico: tem como função a análise constante do mercado, desenvolvimento de produtos apropriados e eficazes direcionados para consumidores específicos, possuindo características diferenciadoras dos concorrentes diretos, constituindo assim uma vantagem competitiva forte.
- marketing operacional: diz respeito à elaboração de estratégias de desenvolvimento com o intuito de promover e destacar as qualidades dos produtos ou serviços perante potenciais clientes, de forma a reduzir os custos de aquisição de clientes.

Lambin afirma ainda que “estes dois comportamentos são intimamente complementares e concretizam-se na empresa através da elaboração de políticas de marca que surgem como o instrumento da aplicação operacional do conceito de

marketing” (Lambin, 2000, p.6). A tabela 2 explica as etapas dos dois tipos de comportamentos.

Tabela 2 - As duas faces do marketing

Marketing Estratégico	Marketing Operacional
Análise das necessidades: definição do mercado de referência	Escolha do(s) segmento(s)-alvo
Segmentação do mercado: Macro e micro segmentação	Plano de Marketing (objetivos, posicionamento, táticas)
Análise de atratividade: mercado potencial, ciclo de vida	Pressão do Marketing Integrado (4P's)
Análise de competitividade: vantagem concorrencial defensável	Orçamento de Marketing
Escolha de uma estratégia de desenvolvimento	Realização do plano e controlo

Fonte: Retirado de Lambin (2000, p.7)

O marketing operacional centra-se, essencialmente, em criar volume de negócios. Para que tal aconteça, é necessário adotar instrumentos e técnicas de venda e comunicação eficazes. Posto isto, é fácil de perceber que o marketing operacional desempenha uma função crucial na sobrevivência e no crescimento da empresa (Lambin, 2000).

No entanto, o marketing operacional necessita de um pensamento complementar, ou seja, um pensamento de carácter estratégico que suporte a operacionalização do marketing (Lambin, 2000).

O marketing estratégico tem como objetivo orientar a empresa, no sentido de identificar novas oportunidades de negócio, tendo em consideração os seus recursos, criando assim potencial crescimento e rentabilidade. Este pensamento, no que concerne à dimensão temporal, é projetado a médio e longo prazo, alinhando a missão da empresa, a sua estrutura, objetivos e estratégias de crescimento e de gestão da gama de produtos (Lambin, 2000).

Assim sendo, a ação do marketing estratégico consiste na definição dos produtos-mercado nos quais a empresa está inserida ou pretende estar, com o intuito de possuir uma vantagem em relação à concorrência, e no estudo e posterior análise da procura relativa a esses produtos-mercado. Posteriormente, o marketing

operacional define um objetivo de conquista de quota de mercado, tendo sempre em consideração a estratégia da empresa e o orçamento previsto para a execução das ações (Lambin, 2000).

De uma forma sucinta e de fácil compreensão, a tabela 3 compara as funções do marketing operacional com as do marketing estratégico.

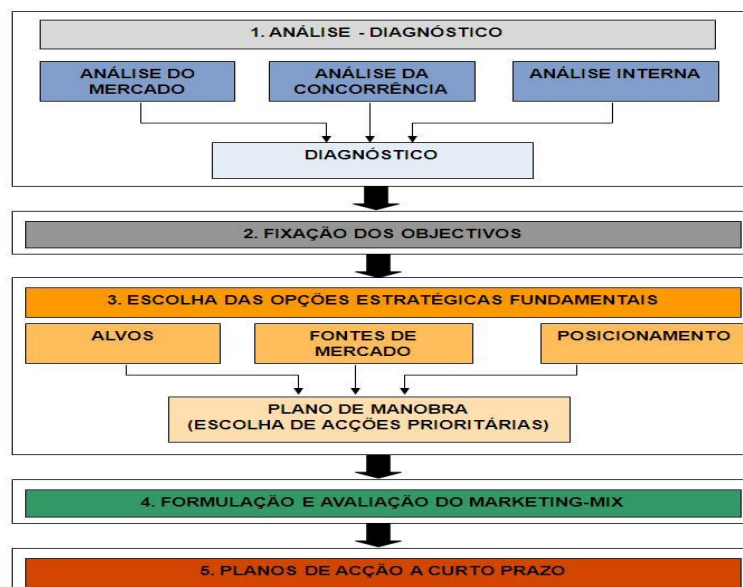
Tabela 3 - Funções do marketing operacional e do marketing estratégico.

Marketing Estratégico	Marketing Operacional
Abordagem de análise	Abordagem voluntarista
Novas oportunidades	Oportunidades existentes
Meios: escolha dos produtos-mercado	Meios: preço, publicidade, venda, promoção
Comportamento pro-ativo	Comportamento reativo
Horizonte: médio-longo prazo	Horizonte: curto prazo
Responsabilidade interfuncional	Responsabilidade da função de marketing

Fonte: Retirado de (Lambin, p.11)

Assim sendo, Lindon et al (2009) explica o processo de elaboração de uma estratégia de marketing, dividido em cinco etapas. A figura 1 ilustra o processo referido.

Figura 1 - Processo de elaboração de uma estratégia de marketing.



Fonte: Retirado de Lindon et al (2009)

1.2.2. Importância da Missão, Visão e Valores na formulação da estratégia

A definição da missão ou propósito de uma empresa é um ponto de partida para a elaboração de uma estratégia (Hooley, Saundes & Piercy, 2005).

Surge como sendo o primeiro passo no processo de planeamento estratégico, que indica a direção de uma empresa e todas as suas atividades (David & David & David, 2014).

A elaboração e comunicação da missão de uma empresa assume uma importância vital tanto no planeamento estratégico como na estratégia de marketing (Collins & Rukstad, 2008).

Para além disso, ao comunicar de forma eficaz a sua missão, a empresa está a criar ou a manter uma vantagem competitiva (O’Gorman & Doran, 1999; Rarick & Vitton, 1995 *cit in* David et al., 2014).

O processo de formulação da missão exige que qualquer empresa tenha em consideração dois aspetos fundamentais: em que negócio atua e em que negócio quer atuar (Levitt, 1960 *cit in* Hooley et al., 2005).

Esta define a visão da empresa a longo prazo, tendo sempre em consideração o presente, a sua área de negócio e o mercado em que deve atuar; descreve o seu propósito no mercado e na sociedade, assim como as suas diretrizes de performance económico e social (Lambin, 2000).

Vários autores consideram que a missão estratégica assume também um papel duplamente importante, tanto a nível interno como externo, ou seja, serve para dar a conhecer aos seus colaboradores os objetivos da mesma, contribuindo também para a criação de uma cultura organizacional forte. Externamente, ao criar a sua identidade, comunica também o seu papel na sociedade e a forma como pretende ser vista pelos consumidores, fornecedores, distribuidores, parceiros e acionistas (Bartkus & Glassman & McAfee 2000; Klemn & Sanderson & Luffman, 1991; Lambin, 2000; Levicki, 2003 *cit in* Adamonienė & Andriuscenka, 2007; Swales & Rogers, 1995).

Reforçando a importância, Amato e Amato (2002) afirmam que a missão deve refletir a paixão da empresa, a base dos valores dos seus colaboradores, assim como a da lealdade dos seus clientes.

Posto isto, uma empresa inicia o seu processo de planeamento estratégico definindo a sua missão, que irá servir de suporte para a definição dos objetivos da mesma. Tendo os objetivos definidos, é desenvolvido o portfólio de negócios e produtos da empresa, direcionados para o mercado ou mercados identificados. A última fase do processo consiste no planeamento e elaboração de estratégias de marketing (Kotler & Armstrong, 2007).

A missão e a visão, mesmo sendo conceitos distintos, complementam-se. A missão diz respeito ao momento presente da empresa, explicando o seu propósito e conceito. A visão incide sobre o futuro, refere as ambições da empresa a médio-longo prazo, ou seja, explica de que forma irá cumprir a sua missão (Horn, 2014)

Tal como a missão, a visão inspira e cria comprometimento entre os colaboradores, contribuindo assim para alcançar os objetivos propostos, estando sempre em consonância com a missão da empresa (Verma, 2009).

Segundo um estudo realizado, Collins e Porras (1996, 2008) consideram que a visão de uma empresa deve estar suportada segundo três componentes, tal como ilustra a figura 2: valores, propósito e os BHAGs, ou *“Big, Hairy, Audacious Goals”*, que traduz as ambições e os objetivos.

- Valores representam os princípios pelos quais uma empresa se rege no decorrer da sua atividade e perante os seus parceiros. Transmitem a essência da mesma e dos seus colaboradores.

- O propósito da empresa diz respeito à razão da existência da mesma.

- Os BHAGs, ou ambições e objetivos, podem adotar diversas formas, tal como objetivos de vendas; identificação do concorrente principal (exemplo: adidas tem como objetivo competir com o seu concorrente principal, a Nike); a empresa modelo (ex: querer ser tão conceituado como uma empresa específica); transformação interna, ou seja, ambição de se tornar algo melhor (ex: ser líder de mercado).

Uma das fases importantes no processo de desenvolvimento da missão e visão de uma empresa, consiste na definição e difusão de crenças e características que guiam o comportamento das pessoas, geralmente designadas por valores (Verma, 2009).

Os valores de uma organização estabelecem o caráter ético e moral na operacionalização das atividades (Hooley et al., 2005).

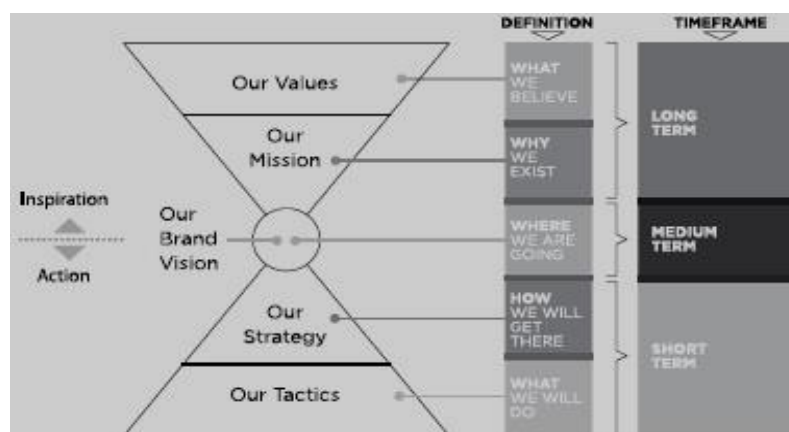
A missão e a visão podem ser revistas ao longo do tempo, no entanto, os valores devem ser perpetuados, criando uma cultura forte na organização (Horn, 2014).

Tal como foi ilustrado anteriormente, através da figura 1 (ver página 15), o processo de definição da missão, visão e valores de uma empresa está integrado na fase de análise-diagnóstico, que consiste na análise interna, análise de mercado e da concorrência.

De seguida, são definidos objetivos e as estratégias adequadas para a implementação de um plano de ação.

De forma sintetizada e esquemática, a figura 2 ilustra a interligação entre missão, visão e valores e a estratégia e tática.

Figura 2 - Interligação entre missão, visão e valores e a estratégia e tática.



Fonte: Retirado de Faust (2007).

De forma a compreender melhor o processo da elaboração de uma estratégia de marketing, torna-se fundamental abordar os conceitos de segmentação e posicionamento.

1.3. Segmentação

Após definir a sua missão, visão, valores e objetivos gerais e específicos, é fundamental identificar ou redefinir o segmento ou segmentos que a empresa pretende atingir (Torres, 2011).

O sucesso de uma empresa está fortemente associado à percepção que os consumidores e/ou clientes-alvo têm da mesma (Lencastre, 2007).

A segmentação consiste na “identificação de públicos-alvo a atingir e medição da sua consistência, de forma a otimizar o uso de meios de comunicação” (Caetano & Rasquilha, 2010, p.17). Este processo é feito através de técnicas e/ou critérios de segmentação, dos quais existem segmentos de mercado que possuem comportamentos e características semelhantes (Caetano & Rasquilha, 2010).

Tal como foi abordado anteriormente, o marketing foi evoluindo ao longo do tempo. Tradicionalmente, as empresas desenvolviam produtos em massa, direcionados para todos os consumidores.

Atualmente, esse fenómeno já não é realidade. Os consumidores têm diferentes necessidades e desejos, dispõem de diferentes recursos, estão localizados em diferentes locais e os seus hábitos de consumo diferem entre todos (Kotler & Armstrong, 2007).

Neste sentido, as empresas procuram identificar grupos de consumidores que possuam características e necessidades idênticas. Estes são designados como segmentos (Ferreira, Reis & Serra, 2009).

Cada segmento específico deve ser claramente identificado, possuir uma dimensão relevante, tendo em consideração o presente e o futuro, assim como ser alcançável pela empresa e abordado de forma diferenciada de todos os outros (Caetano & Rasquilha, 2010).

A escolha do segmento ou segmentos-alvo deve ser feita, tendo em consideração a análise dos objetivos da empresa, ou seja, a forma como define o seu negócio e as suas capacidades de satisfazer o(s) segmento(s)-alvo; em termos de oportunidades, isto é, tendo em conta a dimensão e/ou potencial de crescimento do segmento; por último, é necessário perceber qual a necessidade por satisfazer, assim como as suas barreiras à entrada (Caetano & Rasquilha, 2010).

Os critérios de segmentação dependem do meio em que a empresa opera, ou seja, no âmbito *Business-to-Business* (empresa para empresa) e/ou *Business-to-Consumer* (empresa para consumidor final) (Torres, 2011).

As seguintes tabelas mostram os critérios de segmentação mais habituais, consoante o âmbito em que a empresa opera, seguindo-se de uma explicação breve sobre cada um.

Tabela 4 - Critérios de segmentação no âmbito B2B.

Critérios	Classificações usuais
Setor de atividade	Comércio de bebidas; transportes; restauração; telecomunicações;
Dimensão	Nº colaboradores; capital social; volume de negócio
Estrutura	Sociedades anónimas; sociedades por quotas; organigrama funcional;
Financeiros	Autonomia financeira; histórico de pagamentos a fornecedores; entidades bancárias;
Geográficos	Cidades; concelhos; distritos; regiões

Fonte: Adaptado de (Ferreira et al., 2009; Torres, 2011).

Tabela 5 - Critérios de segmentação no âmbito B2C.

Critérios	Classificações usuais
Demográficos	Género; faixa etária; agregado familiar; atividade profissional;
Geográficos	Cidades; distritos; regiões; clima; localização;
Sócio-económicos	Rendimentos; nível de escolaridade; classe social; religião; meio social; profissão;
Psicográficos	Personalidade e estilo de vida; sentimentos (prazer, medo, status, vaidade; integração, proteção); fase do ciclo de vida – “Ninhos” (crescimento, completo, vazio)
Comportamentais	Atitudes; conhecimentos; motivações; ocasião de compra (normal vs especial); taxa de utilização (light, medium, heavy-user);

Fonte: Adaptado de (Caetano & Rasquilha, 2010; Torres, 2011)

Tendo em conta os seguintes critérios, a segmentação pode ser realizada através da utilização de vários, simultaneamente, procurando assim segmentar de forma mais eficaz. Este tipo de segmentação é designada por segmentação multi-critérios (Ferreira et al., 2009).

Como tal, uma eficaz segmentação é fundamental na definição da estratégia de marketing de uma empresa. Quanto melhor for a seleção de um segmento, maior capacidade e eficiência terá uma empresa na implementação de estratégias de marketing.

Posto isto, no próximo sub-capítulo, torna-se essencial abordar o conceito de diferenciação e posicionamento, assim como a sua importância no momento de comunicar e agir perante os seus segmentos-alvo.

1.4. Posicionamento e diferenciação

O conhecimento e definição dos segmentos-alvo sustenta a elaboração de uma estratégia de posicionamento (Ferreira et al., 2009).

O conceito de posicionamento foi primeiramente abordado por Al Ries e Jack Trout, em 1981, afirmando que este tem por base um produto, um serviço ou uma empresa. No entanto, reforçam que o posicionamento não é o que é feito a um produto, mas sim o que é feito à mente de um potencial cliente (Kotler & Keller, 2006).

De acordo com Kotler e Keller (2006) o posicionamento consiste em projetar o produto e imagem da empresa de uma forma diferenciada, na mente dos consumidores.

No mesmo sentido, Belz e Peattie (2009) afirmam que posicionamento agrega a segmentação, a diferenciação e a definição do público-alvo, estabelecendo a posição competitiva de uma empresa, produto e/ou serviço e o consequente lugar ocupado no mercado e na mente do consumidor.

Através deste conceito, é fundamental convencer o consumidor de que somos melhores do que os concorrentes, que queremos satisfazer as suas necessidades, assim como superar as expectativas (Caetano & Rasquilha, 2010).

O posicionamento e a diferenciação são dois conceitos que se complementam, isto é, no decorrer do desenvolvimento de uma estratégia de marketing, uma empresa deve definir/escolher/selecionar de que forma pretende ser diferente dos seus concorrentes, para que, posteriormente, defina/escolha/selecione a forma como irá comunicar essa diferença (Torres, 2011).

Posto isto, Kotler e Keller (2006) e Torres (2011) consideram que uma empresa pode diferenciar-se dos seus concorrentes através de diversas formas:

- Diferenciação baseada no produto: pressupõe que a empresa desenvolva o seu produto de uma forma diferenciada, ou seja, o produto difere em relação à concorrência em relação às suas funções, qualidade, desempenho, durabilidade, estilo, *design*.

- Diferenciação baseada no serviço: significa que a empresa fornece um serviço diferente, isto é, a empresa presta serviços ou complementa a sua oferta de produtos de forma diferenciada dos seus concorrentes ao nível do atendimento ao cliente, entrega, instalação, prazos de garantia, manutenção, reparos, entre outros.

- Diferenciação baseada nas pessoas: este tipo de diferenciação é mais comum em empresas de serviços. Este consiste em ter colaboradores com melhor formação, cortesia, simpatia, confiabilidade.

- Diferenciação baseada no canal de distribuição/venda: significa que a empresa concentra a sua distribuição ou venda em canais onde a concorrência não esteja presente; este nível de diferenciação pode ser definido tendo em conta a zona geográfica de atuação, diferentes fornecedores ou intermediários, assim como plataformas *online*.

- Diferenciação baseada na imagem: pressupõe que a empresa alicerce a sua atividade e estratégia na transmissão de uma imagem diferenciada, isto é, independentemente da qualidade dos seus produtos e/ou serviços, o objetivo é

transmitir e fazer com que o consumidor se identifique com a imagem da empresa. Esta estratégia de diferenciação pode ser feita através do espaço físico das lojas/instalações, assim como de todas as plataformas e meios de comunicação.

As diferentes estratégias de diferenciação devem ter ser adotadas partindo do pressuposto que a empresa tem capacidade de cumprir e comunicar aquilo que promete (Torres, 2011).

Em relação ao posicionamento, Kotler e Keller (2006) e Torres (2011) referem que uma empresa pode comunicá-lo através de diferentes formas:

- Posicionamento por atributo: ao pretender posicionar-se no mercado desta forma, a empresa pretende ser reconhecida devido aos anos de existência ou à sua dimensão.

- Posicionamento por benefício: pressupõe que a empresa comunique que tipo de benefício traz aos seus clientes. Esse benefício pode ser durabilidade e segurança, rapidez na entrega, benefícios para a saúde, entre outros.

- Posicionamento por utilizador ou utilização: significa que a empresa posiciona os seus produtos como sendo os mais indicados para um determinado segmento, tal como praticantes de surf, amantes de carros clássicos, entre outros.

- Posicionamento por categoria: dá-se quando a empresa pretende posicionar o seu produto e/ou serviço como sendo o melhor da sua categoria.

- Posicionamento por preço: pressupõe que a empresa forneça os seus produtos a um preço mais baixo ou mais alto. Este tipo de posicionamento, em alguns casos, pode estar diretamente associado à qualidade do produto.

Concluindo, a diferenciação consiste na estratégia adotada pela empresa em fornecer aos consumidores algo diferente. O posicionamento traduz a forma como a empresa transmite e comunica essa diferença (Torres, 2011).

1.5. Marketing-Mix

Após a abordar os conceitos de segmentação, diferenciação, posicionamento e estratégias de marketing, é fundamental perceber que estes são pensados e refletem-se naquilo que é o marketing-mix.

O marketing-mix consiste num conjunto de variáveis que uma empresa põe em prática, suportado por uma estratégia que tem como objetivo alcançar os objetivos definidos, satisfazendo as necessidades e desejos dos consumidores. Estas variáveis são designadas como os 4 P's: o *product* (produto), *price* (preço), *place* (distribuição) e *promotion* (promoção/comunicação) (Nunes et al., 2008).

Recentemente, aos 4 P's foram acrescentadas as seguintes variáveis: Physical evidence (Evidências físicas), process (processos) e people (pessoas) (Honorato, 2004).

Seguidamente, serão abordadas, de forma mais pormenorizada, as sete variáveis do marketing-mix anteriormente referidas.

- Produto

O produto, sendo a base de qualquer negócio, é tudo aquilo que é fornecido e que, posteriormente, satisfaz as necessidades e desejos dos consumidores (Caetano & Rasquilha, 2010). Este "P" do marketing-mix diz respeito às características físicas, embalagem, *design* e qualidade (Kotler, 2000).

Mais do que a sua tangibilidade, pode também ser considerado como um serviço, permitindo assim uma interação com os consumidores, de uma forma específica e intangível. Por último, pode ser uma pessoa, uma localização ou um destino, desde que satisfaça uma necessidade ou um desejo de um determinado consumidor (Caetano & Rasquilha, 2010).

- Preço

O preço diz respeito aos recursos monetários que os consumidores dispõem para obter um produto ou usufruir de um produto. As estratégias de definição de preços devem ter em consideração fatores como: estrutura e custos de

produção, condições de pagamento e preços praticados pelos concorrentes (Lovelock e Wirtz, 2006).

Para além disso, a empresa deve estabelecer estratégias que contemplem descontos, assim como formas e prazos de pagamento, estabelecendo objetivos em relação à concorrência mais direta (Nunes & Cavique, 2008).

- Distribuição

A distribuição refere-se às atividades desenvolvidas pela empresa para que o produto e/ou serviço estejam disponíveis para os consumidores (Chelliah, Kok, Annamalah, & Munusamy, 2013).

Segundo Caetano e Rasquilha (2010) estas atividades são designadas por canais de distribuição, que são responsáveis pela disponibilização do produto e/ou serviço.

O canal de distribuição diz respeito ao processo existente entre o momento da produção até ao consumo efetuado pelo consumidor, isto é, se é vendido diretamente pelo fabricante na respetiva loja ou se há existência de intermediários. As estratégias de definição de canais devem considerar as questões logísticas inerentes, como o transporte, quantidade de produto, entre outros (Chelliah et al., 2013).

Neste sentido, a definição dos canais de distribuição é fator fundamental, pois a disponibilidade e acessibilidade dos produtos deve ser o mais conveniente possível para o consumidor (Chelliah et al., 2013).

- Promoção

A comunicação agrega um conjunto de ferramentas que permitem transmitir uma mensagem ao consumidor (Kotler, 2000).

As ferramentas adotadas mais frequentemente são: publicidade, promoção de vendas, relações públicas, marketing direto, força de vendas, merchandising, eventos, feiras, patrocínios e eventos (Caetano & Rasquilha, 2010; Kotler, 2000).

- Evidências Físicas

As evidências físicas dizem respeito aos aspectos físicos ou tangíveis associados ao produto e, mais frequentemente, ao serviço (Sapre & Nagpal, 2009).

Esta variável refere-se ao ambiente físico envolvente, isto é, no caso de uma loja, componentes como o espaço, as mesas, cadeiras, uniforme dos colaboradores, assim como os restantes equipamentos. Também pode possuir características intangíveis, tais como a música de fundo, a temperatura do espaço, entre outros (Khan, 2014).

- Processos

Os processos consistem no sistema operacional inerente à distribuição de produtos e/ou prestação de serviços. Esta variável do marketing-mix é frequentemente abordada quando nos referimos a serviços, mais do que a produtos (Muala & Qurneh, 2012 *cit in* Khan, 2014).

Os processos envolvem um conjunto de etapas e ações, tais como: supervisão de atividades relacionadas com a preparação de um produto; todas as fases associadas a uma encomenda, através de telefone ou *online*; programas de gestão de clientes, assim como todos os procedimentos legais obrigatórios, entre outros (Anitsal, Girard & Anitsal, 2012; Magrath, 1986).

- Pessoas

Outro elemento fundamental do marketing-mix são as pessoas. Qualquer organização para fornecer produtos e/ou prestar serviços, necessita de indivíduos para realizar as tarefas inerentes às atividades necessárias (Khan, 2014).

Kotler (2000) afirma que o marketing interno é a tarefa de contratar, treinar e motivar colaboradores competentes que querem servir bem os clientes. Este conceito está relacionado com o serviço prestado pela organização, ou seja, é fundamental que a organização prometa um serviço ou produto de excelência, no entanto, toda a estrutura humana deve estar preparada para desenvolver e fornecer esse mesmo produto de forma eficaz.

A interação entre os colaboradores e o cliente assume uma importância vital na gestão da imagem da empresa, assim como de todo o processo de compra. Como tal, a formação contínua desses deve ser uma preocupação constante no seio das empresas (Sapre & Nagpal, 2009).

1.6. Plano de Marketing

O marketing não é apenas comunicação, vai muito para além desse raio de ação. O marketing consiste num conjunto de “ações pensadas ontem, postas hoje em execução, que produzirão os seus resultados mais tarde” (Nunes & Cavique, 2008).

Para que os resultados sejam os pretendidos, são necessários recursos e oportunidades, que, de forma a serem eficazmente utilizados e aproveitados, necessitam de ser planeados e integrados naquilo que é uma estratégia corporativa (Nunes & Cavique, 2008).

O conceito de planeamento assume uma importância vital no seio de qualquer organização (Westwood, 2007).

O planeamento consiste num conjunto de decisões tomadas, de uma forma antecipada, isto é, é um processo que antecipa, formaliza e conjuga diferentes cenários futuros (Lindon et al., 2009).

Planear diz respeito a toda atividade organizada da empresa, que visa definir objetivos, conceber estratégias e antecipar decisões, com o intuito de projetar a curto, médio ou longo prazo o desenvolvimento eficaz da empresa. Este processo possibilita que todas as ações delineadas sejam mais eficazes, dinâmicas e coerentes (Nunes & Cavique, 2008).

No que se refere ao marketing, o planeamento possui uma sequência lógica, que visa analisar oportunidades de marketing, definir e selecionar segmentos-alvo, elaborar estratégias de marketing, e por fim, desenvolver programas de marketing e monitorizá-los (Kotler & Keller, 2006).

Este processo permite que sejam aplicados, de forma planeada, os recursos de marketing, com o intuito de atingir os objetivos de marketing propostos (McDonald, 2008).

O planeamento de marketing tem como principal premissa a elaboração de um documento formal, conhecido por plano de marketing (Polizei, 2005).

O plano de marketing assume um papel central numa empresa, no sentido em que orienta a sua relação com o mercado. É um documento relacionado com o mercado e com as vendas, mas também engloba o conceito e a visão da empresa (Torres, 2011).

No momento da elaboração do plano de marketing, é importante organizar, de forma sistemática, as ideias, e posteriormente convertê-las em conceitos exequíveis e que permitam obter lucro. No entanto, apenas as ideias por si só, não definem um plano de marketing, isto é, é fundamental que o plano aborde quais os mercados-alvo, assim como os conceitos de diferenciação e posicionamento face aos concorrentes (Polizei, 2005).

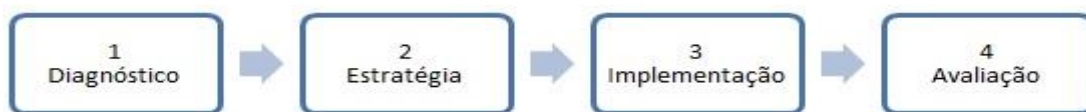
No seguinte subcapítulo serão abordados diferentes modelos de plano de marketing, propostos por diferentes autores.

1.6.1. Modelos de Plano de Marketing propostos pela literatura

A literatura disponível apresenta diversas abordagens no que toca a modelos de plano de marketing. No entanto, após uma análise detalhada, é possível verificar que os modelos propostos são idênticos, salvo determinado ponto (Polizei, 2005).

De uma forma geral, o modelo estrutural de um plano de marketing segue a seguinte sequência, independentemente do seu setor de atividade e dimensão como ilustra a figura 3 (Torres, 2011).

Figura 3 - Sequência estrutural do plano de marketing.



Fonte: Retirado de Torres (2011).

O diagnóstico ou análise de situação consiste na recolha e análise de dados, com a finalidade de perceber a empresa e o mercado (Torres, 2011). De acordo com Kotler e Keller (2006) esta etapa é realizada através da análise de dados internos da empresa como: volume de vendas; dados relevantes na história da empresa; quota de mercado; análise completa do marketing-mix; No que toca ao mercado, é feita uma análise concorrencial e de um conjunto de dados como: dimensão de mercado; volume de negócios; análise PEST-AL (fatores políticos, económicos, tecnológicos, ambientais e legais); tendências, entre outros. Após este processo é feita a análise SWOT, que serve para identificar os pontos fortes e fracos da empresa, assim como as oportunidades e ameaças de mercado.

A etapa relativa à estratégia é uma sequência daquilo que foi toda uma análise anterior, ou seja, são definidos objetivos financeiros e de marketing, assim como as opções de marketing no que toca ao marketing-mix e aos segmentos-alvo (Kotler & Keller, 2006; Torres, 2011).

A terceira etapa, referente à implementação, consiste na operacionalização das recomendações estratégias através de um plano de ação, assim como do custo inerente e calendarização (Torres, 2011).

Por último, é realizado o controlo e avaliação do plano, que é feito tendo em consideração os critérios de controlo e de periodicidade, assim como a respetiva avaliação de resultados, tendo em conta os objetivos delineados anteriormente (Torres, 2011; Westwood, 2007).

Neste sentido, a tabela 6 apresenta três modelos e os autores respectivos.

Tabela 6 - Modelos de Plano de Marketing.

Polizei (2005)	Westwood (2007)	Torres (2011)
Sumário Executivo	Sumário	Sumário Executivo
Investigação de mercado	Introdução	Diagnóstico de situação
Análise SWOT e seleção do mercado-alvo	Resumo	Objetivos
Metas e objetivos	Análise de situação	Estratégias de Marketing
Estratégia de marketing	Objetivos de marketing	Plano de ação
Plano de ação	Estratégias de marketing	Orçamento de marketing
Viabilidade financeira	Cronograma	Controlo e Avaliação
Controlo	Promoção de vendas	
Anexos	Controlo	
	Procedimentos de atualização	

Fonte: elaboração própria, com base em Polizei (2005), Westwood (2007) e Torres (2011).

Após a análise dos diferentes modelos, será escolhido o modelo estrutural mais indicado como suporte de elaboração do projeto em questão.

Neste capítulo, foram abordados os conceitos propostos pelos diferentes autores relacionados com o tema de investigação, tendo sido possível perceber em que consistem e qual o seu impacto e importância na elaboração de um plano de marketing.

2. METODOLOGIA

A metodologia diz respeito a um conjunto de etapas que visam o alcançar o conhecimento sobre determinado tema (Reis, 2010).

Assim, este processo desenvolve-se em função dos objetivos pretendidos, isto é, segue um pensamento racional, apresentando uma sequência lógica, com o intuito final de atingir conhecimento (Reis, 2010).

A metodologia empregue neste projeto pretende suportar e criar uma solução, no sentido da elaboração de um documento que permita à empresa NY Sliders, ter a capacidade de proceder a uma análise, implementação, avaliação e controlo da atividade de marketing.

Um projeto de investigação deve ser realizado de forma metódica e sistemática, suportado por dados reais, de forma a gerar conhecimento científico. Estes são verificáveis por demonstração ou experimentação (Baptista & Sousa, 2011).

Este tipo de conhecimento procura abordar os fenómenos para além do seu carácter descritivo, isto é, urge em entender as suas causas, os seus limites e o seu impacto (Baptista & Sousa, 2011).

Posto isto, tendo por base a revisão de literatura realizada, propõe-se como metodologia a elaboração de um plano de marketing, ajustado às necessidades e especificidades de gestão de marketing das empresas de pequena e média dimensão.

Assim, será utilizado o modelo estrutural de plano de marketing proposto por Torres (2011), considerando que é o mais indicado para suportar este projeto profissional.

O modelo estrutural apresentado pretende acrescentar valor ao nível do pensamento de marketing, assim como do planeamento e operacionalização de ações de marketing numa empresa de pequena e média dimensão.

De referir que, apesar de o sumário executivo não ter sido incluído no modelo proposto por Torres (2011), considero fundamental a sua inclusão, indo de encontro aos diferentes modelos propostos por outros autores.

Tabela 7 - Estrutura geral do plano de marketing.

1. Sumário Executivo	Resumo do plano, contendo os principais pontos.
2. Diagnóstico de situação	Análise Interna e Externa; Análise SWOT.
3. Objetivos	Metas a atingir.
4. Estratégias de marketing	Segmentação de mercado, posicionamento da oferta.
5. Plano de ação	Planeamento das atividades de marketing propostas.
6. Orçamento de Marketing	Custo das ações; custo de marketing; previsão de receita e lucro.
7. Controlo e avaliação	Monitorização das ações; análise de resultados.

Fonte: adaptado de Torres (2011).

O modelo apresentado permite uma apresentação e construção do plano de marketing de forma clara e objetiva, apresentando uma utilidade prática e simplicidade na sua construção, assim como uma orientação para as micro, pequenas e médias empresas (Torres, 2011).

Este fato assume uma importância vital, pois a NY Sliders apresenta uma estrutura e dimensão semelhante à referida, como tal, considero ser o modelo ideal de suporte do plano de marketing da NY Sliders.

De forma geral, a construção do plano de marketing seguirá uma sequência lógica e estruturada.

Numa primeira fase, será realizada uma análise interna e externa, considerando dados internos da empresa, assim como dados de mercado. A apresentação da situação em que a empresa se encontra no mercado, irá servir de sustentação para as opções e recomendações posteriores (Torres, 2011).

2.1. Técnica de recolha de dados

“Toda e qualquer investigação empírica subentende que haja recolha de dados e, portanto, ferramentas adequadas a essa operação.” (Reis, 2010, p.78).

A recolha de dados diz respeito à observação, medição e disponibilização de dados, tendo como objetivo recolher informação pertinente, partindo das questões formuladas anteriormente (Reis, 2010).

A definição dos instrumentos de recolha de dados está dependente dos objetivos que o investigador pretende alcançar, como tal, é crucial uma escolha eficaz e adequada aos mesmos (Reis, 2010).

A elaboração do plano de marketing pressupõe que o responsável faça uma pesquisa de marketing, isto é, recolha informação sobre o mercado, ambiente envolvente e interno.

A pesquisa de marketing consiste na recolha, análise e realização de relatórios que possui dados relevantes sobre uma determinada situação de marketing na empresa (Kotler & Keller, 2006).

Nas pequenas empresas, esta tarefa é realizada por todos os colaboradores, podendo até serem os clientes a contribuir para tal tarefa (Kotler & Keller, 2006).

Kotler e Keller (2006) referem que este processo consiste em definir o problema de pesquisa e os seus objetivos; desenvolvimento da pesquisa; recolha e análise de informação; apresentação dos resultados e consequente tomada de decisão.

Neste sentido, surge a necessidade da recolha de dados sustentada em fontes de informação secundárias, isto é, através de uma análise documental, assente em informações fornecidas por terceiros, recolha em livros, dicionários, enciclopédias, Internet, jornais, e revistas referentes ao objetivo de estudo (Baptista & Sousa, 2011).

Este tipo de pesquisa é o ponto de partida por parte dos investigadores, que pretendem verificar se o problema de pesquisa pode ser resolvido sem recorrer a dados primários, devido ao seu alto custo e indisponibilidade no imediato (Kotler & Keller, 2006).

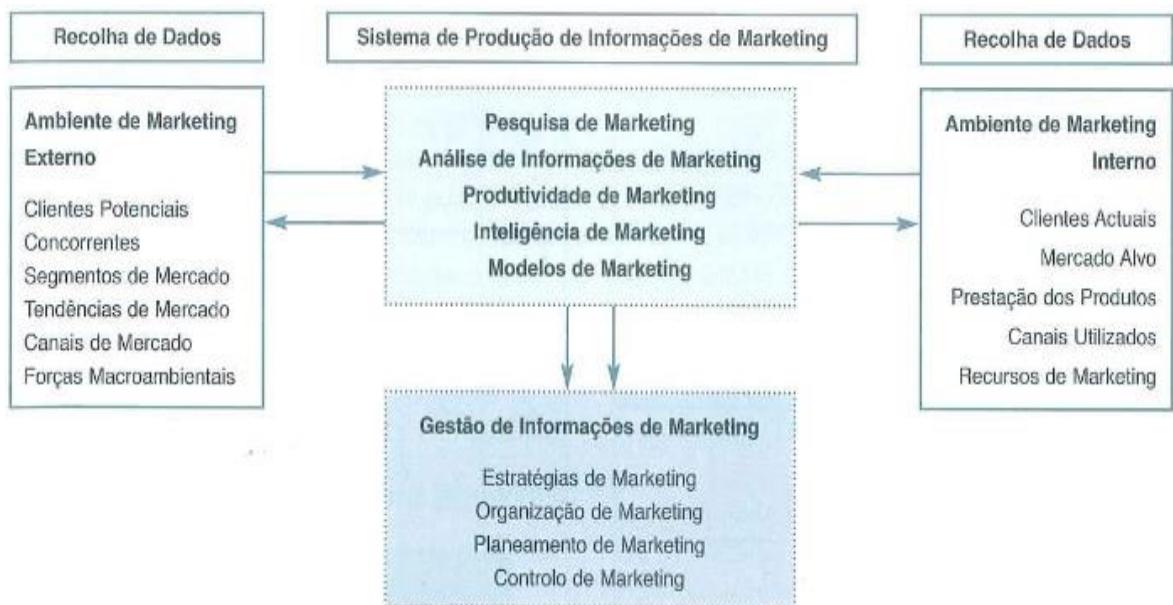
A recolha dos dados secundários será efetuada junto das seguintes: fontes de informação como o Instituto Nacional de Estatística; estudos de mercados fornecidos pela Marktest e outras empresas especialistas; relatórios do Banco de Portugal,

Governo de Portugal e Turismo de Portugal; associações ligadas ao setor da restauração como a AHRESP.

Como tal, dada a importância da sistematização e fiabilidade da informação sobre os mercados, surge a necessidade de ter um sistema de informação de marketing, que permita organizar e estruturar a informação relativa à empresa e ao mercado, no sentido de suportar todo o plano de marketing (Kotler, 2000).

Esse sistema está ilustrado no seguinte figura:

Figura 4 - Sistema de informação de marketing.



Fonte: retirado de Torres (2011).

3. SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente projeto tem como finalidade analisar e compreender o que caracteriza a NY Sliders, bem como o mercado em que atua, de forma a ser possível construir um plano de marketing para a empresa, sustentando assim o processo de expansão a nível nacional que atravessa no momento.

Através da análise de mercado realizada, foi possível perceber que, nos últimos três anos, o mercado da restauração em Portugal tem vindo a decrescer em relação ao seu volume de vendas. No entanto, considerando o sub-mercado *fast-food*, no qual a NY Sliders se insere, este tem vindo a registar um aumento no consumo no mesmo período de tempo.

Pretende-se que a NY Sliders possa atingir os seguintes objetivos: aumentar a notoriedade da marca; atingir novos segmentos de mercado; criar relação entre a empresa e a comunidade local, envolvendo a mesma em ações de cariz social mais próxima da comunidade, transmitindo assim um dos valores da mesma; criar uma identidade corporativa, transmitindo a visão, missão, valores e posicionamento da empresa aumentar o volume de vendas em 15% nas lojas do Mercado Bom Sucesso do Porto e do Atrium Saldanha; estabelecer parcerias estratégicas.

De forma a que estes sejam atingidos, é proposto um conjunto de ações: criação do website institucional; parcerias estratégicas com empresas “vizinhas” da NY Sliders; parcerias com Associações de Estudantes; parcerias com Cinemas NOS, Cine-teatro Monumental e Casa da Música; parceria estratégica com a Douro Azul e a Carristur; ação de solidariedade social.

Considera-se que, as ações propostas irão contribuir para posicionar a empresa de uma forma mais clara no mercado.

Por fim, sob o ponto de vista financeiro, este conjunto de ações terá um custo total de 7,628.00 euros, até final do ano 2017.

4. ANÁLISE INTERNA

Nesta primeira etapa há uma necessidade de descrever toda a história da organização, bem como referir os recursos gerais fundamentais para o desenvolvimento e sucesso da empresa. No sentido de proceder a esta análise, é fundamental estudar e perceber o Marketing-Mix da empresa, com o objetivo de perceber qual o tipo de produtos que a empresa oferece, que preços são praticados, assim como a forma como a empresa promove e distribui os seus produtos.

4.1. História e conceito

A NY Sliders teve origem numa viagem a Nova Iorque, por parte de Alexandre Meireles, fundador e diretor executivo da empresa. Durante a estadia na cidade, este conheceu vários espaços de restauração que vendiam mini hambúrgeres, desginados por sliders, apresentando assim um aspeto e conceito inovador no que toca aos hambúrgeres tradicionais, caraterizados por terem um tamanho maior.

Acreditando no potencial deste conceito e devido à influência da sua família, que possui uma vasta experiência no setor da restauração em Portugal e nos Estados Unidos da América, o empresário traz o conceito dos sliders para Portugal.

A NY Sliders apresenta um conceito Nova Iorquino e adota a essência da cidade. É uma marca *trendy*, *cool*, e urbana que emana uma personalidade jovem e citadina.

O conceito baseia-se em mini hambúrgeres, apelidados de *sliders*, que são servidos em trios, complementados com bebida, batatas-fritas e/ou salada, criando assim diferentes menus.

A criação dos diversos hambúrgueres está a cargo do Chef Francisco Meireles, sendo a combinação de todos os ingredientes pensada ao pormenor e o processo de inovação de sabores um objetivo constante.

Em Junho de 2013, no renovado Mercado Bom Sucesso, no Porto, a empresa abre o seu primeiro espaço comercial.

No ano seguinte, em Setembro, é inaugurado o segundo espaço em Portugal, no Atrium Saldanha, em Lisboa começando assim a sua expansão de lojas em grandes centros comerciais.

4.2. Recursos gerais

Classificação da empresa

A Classificação Portuguesa das Actividades Económicas resulta de um trabalho desenvolvido pelo Instituto Nacional de Estatística, acompanhado e aprovado pelo Conselho Superior de Estatística, que tem como objetivo classificar e agrupar as unidades estatísticas produtoras de bens e serviços (com ou sem fins lucrativos), segundo a sua actividade económica (INE, 2007, p.10)

A NY Sliders está inserida na categoria CAE 56103 – Restaurantes sem serviço de mesa; CAE 56107 - Restaurantes, n. e. (inclui actividades de restauração em meios móveis); CAE 56106 - Confeção de refeições prontas a levar para casa.

Estrutura Acionista

A NY Sliders, possui um capital social de 50.000,00 euros, tendo como natureza jurídica uma sociedade por quotas, possui uma estrutura acionista constituída por cinco sócios. O fundador e diretor executivo, Alexandre Meireles, possui 47% da sociedade, sendo que os restantes 53% estão divididos pelos restantes sócios. Estes não desempenham funções executivas na empresa.

Estrutura organizacional

A estrutura organizacional da NY Sliders é constituída pelo departamento administrativo e pela operação de loja.

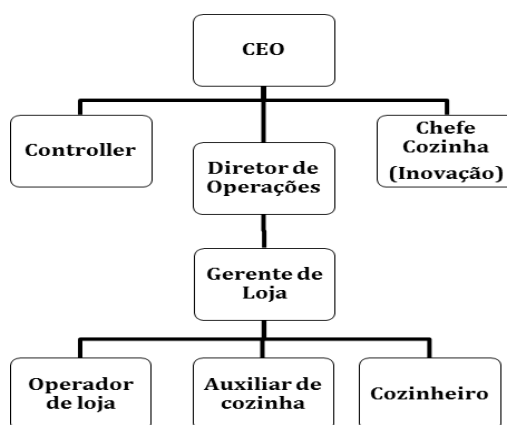
O departamento administrativo é constituído pelo diretor executivo, o controller financeiro e o diretor de operações.

Nas lojas, o gerente de loja é o responsável pelo funcionamento da mesma, sempre supervisionado e em coordenação com o diretor de operações. A seu cargo, o gerente de loja tem auxiliares de cozinha e operadores de loja, dependendo do hora do dia.

O chefe de cozinha é responsável pela inovação dos produtos, isto é, pela criação de novos sliders e acompanhamentos, assim como pela formação dos operadores de loja.

A estrutura organizacional da empresa é ilustrada na figura 5.

Figura 5 - Estrutura Organizacional.



Fonte: Elaboração própria

Qualidade, ambiente e segurança

A NY Sliders possui a certificação de segurança alimentar (HACCP/ISO 22000). Na empresa, o compromisso com a qualidade é mais abrangente, pois regularmente são realizadas ações cliente mistério e inquéritos de satisfação de cliente, de forma a monitorizar a questão da qualidade do produto. De uma forma diária, o Diretor de Operações é responsável por garantir a qualidade do produto, implementando e gerindo processos de melhoria contínua.

Sistemas de informação

Nas suas lojas, a NY Sliders possui sistemas POS (point of service) e TPA (terminal de pagamento automático). É de salientar que a empresa está a estudar novos tipos de pagamentos, como por exemplo, através de dispositivos móveis.

4.3. Estratégia de expansão

A NY Sliders encontra-se em fase de expansão. Atualmente, a NY Sliders possui cinco espaços comerciais, distribuídos pelos distritos de Braga, Porto, Coimbra e Lisboa.

A empresa pretende adotar uma estratégia de expansão a curto-médio prazo, apostando na abertura de lojas nos centros comerciais espalhados pelo país. Como tal, está projetada a abertura de seis lojas novas no ano 2016, nove em 2017, e, por fim, mais nove em 2018, contabilizando assim um total de 29 espaços comerciais em Portugal Continental.

No que concerne aos centros comerciais-alvo, as prioridades consistem essencialmente na abertura de lojas na zona do Grande Porto, mais concretamente no Norte Shopping, Arrábida Shopping, Gaia Shopping, e Mar Shopping. Em relação à zona da Grande Lisboa, os centros comerciais-alvo são o Centro Vasco da Gama, Colombo Shopping e o Cascais Shopping.

A partir da observação e análise da figura 6, é possível perceber a evolução relativa à abertura de lojas.

Figura 6 - Estratégia de expansão.



Fonte: Elaboração própria

4.4. Volume de vendas

O volume de vendas da NY Sliders deve ser representado por lojas, tendo em consideração os seguintes pontos:

- As lojas são abertas em períodos diferentes;
- O volume de vendas anual é condicionado pelo número de lojas e pelo número de meses em atividade.
- Não foram fornecidos dados relativos às lojas do Fórum Coimbra, Amoreiras Shopping e Braga Parque.

Tabela 8 - Volume de vendas no Mercado Bom Sucesso do Porto.

Mês	2013	Taxa de crescimento anual	2014
Jan	-	-	13,295.00 €
Fev	-	-	13,390.95 €
Mar	-	-	13,592.00 €
Abr	-	-	14,382.00 €
Mai	-	-	14,550.00 €
Jun	-	-	16,006.00 €
Jul	17,763.00 €	-12%	15,575.00 €
Ago	13,291.00 €	23%	16,326.00 €
Set	10,158.00 €	28%	12,996.00 €
Out	11,696.00 €	59%	18,576.33 €
Nov	9,915.31 €	84%	18,255.66 €
Dez	12,169.64 €	85%	22,518.63 €
Total	74,992.95 €	153%	189,463.57 €

Fonte: elaboração própria, através de dados fornecidos pela empresa.

Tabela 9 - Volume de vendas no Atrium Saldanha.

Mês	2014
Set	11,698.00 €
Out	16,539.92 €
Nov	12,667.69 €
Dez	10,546.23 €
Total	53,465.84 €

Fonte: elaboração própria, através de dados fornecidos pela empresa.

Analisando os quadros relativos ao volume de vendas, é possível retirar as seguintes conclusões:

- No Mercado Bom Sucesso do Porto, as vendas registaram um aumento anual significativo, sendo que apenas o mês de julho registou uma taxa negativa.

- A loja no Atrium Saldanha apresenta números significativamente mais baixos do que a loja do Mercado Bom Sucesso do Porto.

- Comparando as duas lojas no mesmo período de tempo, ou seja, de Setembro a Dezembro de 2014, o Mercado Bom Sucesso do Porto registou um valor de vendas superior de cerca de 21 mil euros em relação à loja do Atrium Saldanha.

4.5. Marketing-mix

Produto e preço

Os produtos da NY Sliders baseiam-se, essencialmente, em sliders.

A gama de produtos consiste em doze menus distintos, constituídos por três sliders, uma bebida e opção por batatas-fritas ou salada como acompanhamento. É necessário salientar o facto de, caso o cliente não opte pela bebida e pelo acompanhamento, pode apenas obter os três sliders.

A tabela 10 apresenta todos os produtos, assim como os preços praticados.

Tabela 10 - Menus e preços.

Menu	Ingredientes	Preço (3 sliders)	Preço (menu completo)
Grand Central	Novilho, alface, tomate, molho NY	4,50 €	6,15 €
5th Avenue	Novilho, queijo, alface, tomate, molho NY	4,85 €	6,15 €
Brooklyn	Novilho, bacon, alface, tomate, molho NY	4,85 €	6,45 €
Broadway	Novilho, cebola caramelizada, alface, tomate, molho NY	4,85 €	6,45 €
Little Italy	Novilho, courgette, tomate, molho italiano	5,00 €	6,45 €
Liberty	Novilho, alho francês, tomate, molho francês	5,00 €	6,95 €
Central Park	Frango, alface, tomate, molho NY	5,00 €	6,95 €
Newark	Alheira, grelos, molho NY	5,00 €	7,10 €
Hudson	Salmão marinado, pepino, molho japonês	5,00 €	7,10 €
Soho	Atum marinado, nabo, molho japonês	5,00 €	7,10 €
New York	Combinação dos diferentes sliders	5,10 €	7,20 €
Kids Playground	Novilho, queijo, molho NY.	-----	5,95 €

Fonte: Elaboração própria

É importante referir que o menu Kids Playground está direcionado para crianças, como tal, consiste em dois sliders de carne 100% novilho, queijo e molho NY. Tendo em conta a faixa etária do cliente deste menu, contém também a oferta de uma caixa de lápis de cêra coloridos, como forma de brinde.

Para além dos menus, os consumidores podem optar por consumir os produtos de forma individual, como tal, a tabela 11 apresenta o preço associado a cada produto.

Tabela 11 - Preços por produto.

Produto	Preço
Slider Grande Central ou Central Park	1.75 €
Restantes sliders	2.00 €
Bedida (refrigerante, sumo, água)	1.50 €
Água	1.20 €
Batatas-fritas	1.50 €
Extra queijo ou bacon	0.50 €

Fonte: Elaboração própria

Comunicação

No caso da NY Sliders, a comunicação é feita, essencialmente, através do passa-a-palavra constante, e através das redes sociais, como o Facebook e o Instagram.

A NY Sliders recorre aos serviços de uma empresa especializada em assessoria de imprensa, que cria conteúdos sobre a empresa para divulgação nos media especializados do setor. Este tipo de serviço possibilitou à NY Sliders ser notícia em jornais e revistas como o Expresso, Visão, Time Out Porto e Lisboa, Negócios & Franchising, buzzmedia, entre outros. Também esteve presente na televisão, no programa “Empreendedores” no canal ETV, do Diário Económico.

Para além destes meios, a NY Sliders, através dos serviços de uma agência de publicidade, elabora material de propaganda, mais concretamente *flyers* e *vouchers* de oferta de um menu.

De destacar também, o facto de a NY Sliders ter marcado presença no NOS Primavera Sound, no Porto, a Junho de 2014 e na Festa do Outono, organizado pela Fundação Serralves, em Outubro de 2013.

Distribuição

A distribuição dos produtos da NY Sliders dá-se nas suas lojas, localizadas no Mercado Bom Sucesso do Porto, no Atrium Saldanha e Amoreiras Shopping Center, em Lisboa, no Fórum Coimbra e no Braga Parque

A NY Sliders, através do seu serviço de entregas, também distribui os seus produtos, com a condição de serem em locais próximos das respectivas lojas, garantindo assim que os produtos chegam nas melhores condições ao cliente.

Evidências Físicas

As lojas da NY Sliders apresentam um aspeto decorativo interior muito apelativo, apelando à compra e transmitindo sempre o conceito e imagem da cidade de Nova Iorque.

Considerando que as lojas estão localizadas em centros comerciais, os clientes podem consumir os produtos em qualquer espaço da zona de restauração, ou até do centro comercial, exceptuando no interior de outras lojas que possuem o seu próprio espaço comercial ou de mesas.

No que toca ao serviço ao cliente e ao vestuário, os colaboradores da NY Sliders são bastante atenciosos e simpáticos, estando sempre disponíveis para explicar todos os menus e hambúrgueres. A farda é constituída pelo boné, pólo ou t-shirt, que tem sempre presente a imagem da empresa e uma frase em inglês, como por exemplo “1, 2, 3, Go!”; “I’ll be right back” e “We know sliders backwards”.

Em relação aos produtos, estes são servidos nas embalagens respetivas, contendo sempre um tabuleiro que possui um papel com um desenho das ruas de Nova Iorque, estando sempre a imagem da empresa presente. Caso o cliente pretenda usufruir do serviço de *take-away* os produtos são embalados e levados numa saca.

Processos

A operação de negócio da NY Sliders consiste em dois processos distintos, o atendimento e entrega em loja, e o serviço de entrega.

O processo de compra na loja é bastante simples. O cliente dirige-se à loja, efetua o respetivo pedido. De seguida é efetuado o pagamento e o carimbo no seu cartão de fidelização da NY Sliders. Por último, os produtos são entregues.

O processo do serviço de entrega inicia-se com o registo, que tem como objetivo recolher alguns dados sobre o cliente, como por exemplo, nome, local e horário de entrega.

Posteriormente, é efetuada a encomenda dos produtos e a seleção do método de pagamento, que pode ser através de dinheiro ou cartão multibanco.

As figuras 7 e 8 ilustram diferentes fases de ambos os processos.

Figura 7 - Processo de Loja.



Fonte: Elaboração própria

Figura 8 - Processo de serviço de entrega.



Fonte: Elaboração própria

Pessoas

As pessoas são fundamentais para que qualquer empresa seja capaz de prestar os seus serviços ou criar, desenvolver e promover os seus produtos, como tal, este elemento é crucial na composição do Marketing-Mix.

A NY Sliders, neste momento, emprega 16 pessoas, divididas pelo escritório central e pelas cinco lojas.

A NY Sliders possui um manual do colaborador, que é entregue após a entrada do mesmo na empresa, no sentido de perceber a empresa e o seu conceito, os deveres e direitos, e também com o objectivo de motivação pessoal e integração. A empresa também procura apostar na formação dos seus colaboradores, dando a possibilidade aos colaboradores de realizar diversas formações específicas, no sentido de melhorar o seu rendimento e conhecimento.

A empresa adota uma política de recrutamento jovem para as suas lojas, com excepção do cargo de gerente de loja, no qual procura um perfil que possua experiência na função.

4.6. Ciclo de vida do produto

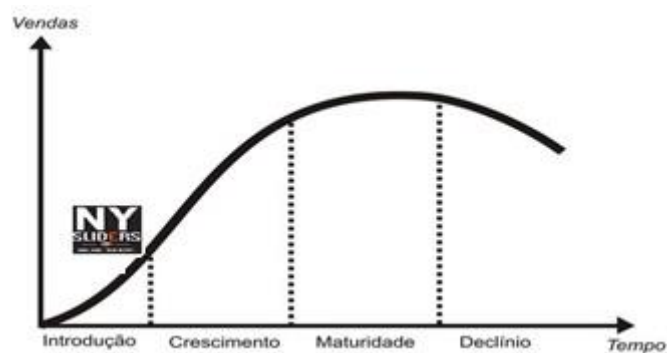
O ciclo de vida do produto refere-se ao processo de evolução de um produto no mercado, com base nos diferentes estágios. Estes são denominados por: Introdução, Crescimento, Maturidade; Declínio; apresentando características e opções estratégicas distintas (Kotler & Keller, 2006).

De acordo com Kotler e Keller (2006) os diferentes estágios são caracterizados da seguinte forma:

- Introdução – baixo volume de vendas, devido ao elevado custo de introdução e promoção de um novo produto.
- Crescimento – rápido crescimento do volume de vendas e início de período lucrativo.
- Maturidade – diminuição do crescimento das vendas, pois o produto alcançou um elevado número de potenciais clientes e a concorrência aumentou significativamente.
- Declínio – decréscimo significativo do volume de vendas, assim como do lucro.

Como tal, após perceber os diferentes estágios, o produto da NY Sliders situa-se no estágio de introdução.

Figura 9 - Ciclo de vida do produto.



Fonte: Kotler e Keller (2006).

5. ANÁLISE EXTERNA

Nesta fase é pretendido que se realize uma análise à dimensão do setor da restauração, no sentido de perceber os fatores que influenciam o consumo no setor e caracterizar a população consumidora do mesmo, segmentando assim os indivíduos. Posteriormente, serão referidos os principais concorrentes da NY Sliders, distinguindo os diretos e os indiretos. Por fim, será feita uma análise macro ambiental, isto é, conhecer quais os principais fatores influenciadores da organização e do mercado.

5.1. Dimensão de mercado

O mercado da restauração e similares tem vindo a registar uma tendência de decréscimo de atividade, devido à diminuição do consumo e da crise económico-financeira que o país tem atravessado nos últimos anos.

Desde 2009, de acordo com o Governo de Portugal, a atividade deste setor tem sido influenciada pela alteração do comportamento de consumo dos indivíduos, pelo aumento da taxa de poupança, pela redução do rendimento disponível das famílias, e, desde 2012, pelo aumento de 6% para 23% da taxa de IVA aplicável ao setor.

Segundo dados fornecidos pela Informa D&B, especialista na oferta de informação e conhecimento sobre o tecido empresarial português e espanhol, em 2012, o volume de negócios do setor da restauração em Portugal registou 3.800 milhões de euros, verificando-se uma taxa de crescimento negativa de 14,6%.

De acordo com a mesma fonte, no ano seguinte continuou a verificar-se um decréscimo no consumo relativo ao setor, registando uma queda de 6,3%, traduzindo-se em 3.560 milhões de euros em volume de negócio.

Por fim, em 2014 foi possível verificar um ligeiro crescimento no setor, sendo este de 1,1%, registando um volume de negócios de 3.600 milhões de euros.

Em relação ao número de empresas no setor, nos últimos anos a tendência tem sido de decréscimo significativo, tal como pode observar através da análise da tabela 12.

Tabela 12 - Evolução do número de empresas do setor da restauração.

Ano/taxa de evolução	2012	%	2013	%	2014
Nº empresas	29432	-3%	28523	-1%	28294

Fonte: dados fornecidos pela Informa D&B

No que se refere à localização geográfica e ao impacto associado no número total de empresas, os distritos de Lisboa e Porto representam cerca de 31,9% e 14,9% do número total das empresas em Portugal, respetivamente. (AEP, 2015)

5.2. Setor de restauração em shopping

Após a análise do setor da restauração em geral, surge a necessidade de analisar e perceber o setor de forma específica.

Como tal, tendo em que espaços comerciais da NY Sliders estão localizados em shoppings, é fundamental perceber a sua estrutura e os diferentes segmentos do setor.

Posto isto, tendo como base na análise dos centros comerciais onde a NY Sliders possui ou irá possuir loja, é possível identificar os diferentes segmentos no setor da restauração:

- *Fast-food*;
- Cafés e pastelaria;
- Cozinha Internacional;
- Cozinha Portuguesa;
- Geladaria;

Assim, considerando os diferentes segmentos, é possível identificar a estrutura específica de cada espaço comercial em que a NY Sliders está inserida, através da tabela 13.

Tabela 13 - Estrutura dos centros comerciais.

Segmentos	Centros Comerciais			
	Atrium Saldanha	Fórum Coimbra	Amoreiras	Braga Parque
Cozinha Internacional	4	4	8	8
Cozinha Portuguesa	6	5	4	6
Fast-food	3	6	5	5
Café-pastelaria	5	2	8	6
Geladaria	2	2	2	2

Fonte: Elaboração própria, com base na informação disponível nos site institucional dos centros comerciais.

Considerando os produtos comercializados pela NY Sliders, esta insere-se no segmento de *fast-food* ou comida rápida.

5.2.1. Segmento Fast-food

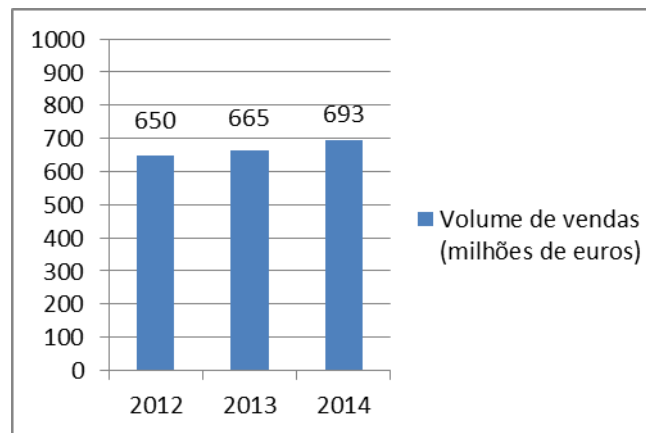
Segundo dados fornecidos pela Informa D&B (2013, 2014, 2015) o segmento fast-food, ao contrário do setor da restauração em geral, tem registado um ligeiro aumento de volume de negócios nos últimos três anos.

Esta evolução, segundo o mesmo estudo, deve-se pela sua competitividade dos preços praticados, assim como pelas mudanças nos hábitos alimentares dos consumidores.

Relativamente ao sub-segmento dos hambúrgueres, as vendas das hamburguerias cresceram 5,7%, favorecidas pela abertura de um número significativo desses espaços comerciais.

O gráfico 1 demonstra a evolução do volume de vendas do segmento fast-food, de 2012 a 2013.

Gráfico 1 - Volume de vendas no segmento fast-food.



Fonte: Informa DBK (2013, 2013, 2014).

De acordo com um estudo realizado pela Marktest (2015) cerca de quatro milhões de portugueses (49,2%) referem ter consumido refeições fast-food, pelo menos uma vez por mês, num restaurante nos últimos 12 meses.

Segundo o mesmo estudo, os jovens representam cerca de 40% do valor médio.

5.2.2. Matriz BCG

A matriz BCG é uma ferramenta fundamental na análise de mercado, sendo assim fundamental na construção de um plano de marketing (Polizei, 2006).

Esta matriz identifica quais os mercados mais atrativos, tendo em consideração o crescimento e a participação das unidades de negócio da empresa no mercado (Polizei, 2006).

Conforme pode observar na figura 10, a NY Sliders ocupa a posição Cão, pois o seu negócio está inserido num mercado em crescimento reduzido e a sua quota de mercado é baixa.

Figura 10 - Matriz BCG.



Fonte: Retirado de Polizei (2006).

5.3. Análise Concorrencial

A análise concorrencial é uma etapa fundamental na elaboração de um plano de marketing, tendo em conta a grande competitividade do mercado atual, pois permite compreender melhor o mercado, mais especificamente os concorrentes.

Pretende-se aqui, realizar uma análise detalhada dos principais concorrentes da NY Sliders, de maneira a entender quais as estratégias adotadas por cada um.

A NY Sliders, através do seu projeto de expansão, pretende estar presente nos principais centros comerciais do país. Como tal, no que concerne aos concorrentes, estes são todos os estabelecimentos do setor da restauração localizados nesse mesmo espaço.

Para uma mais fácil compreensão da identificação e análise dos concorrentes da NY Sliders, torna-se necessário dividir um dos mercados inerentes ao setor da restauração, o mercado fast-food, que, tal como foi referido anteriormente, corresponde ao mercado no qual a NY Sliders atua.

Posto isto, este segmento pode dividir-se nos seguintes sub-segmentos:

- Hambúrgueres;
- Sandes;
- Pizzas;

No segmento relativo às pizzas, são consideradas empresas como a *Pizza-Hut* e restaurantes italianos presentes em centros comerciais.

No que concerne às sandes, são consideradas empresas como a *Pans & Company*, Companhia das Sandes, Vitaminas e a *Go Natural*.

A NY Sliders insere-se no segmento hambúrgueres, no qual estão presentes os concorrentes diretos da NY Sliders, que, mesmo não comercializando mini-hambúrgueres, comercializam hambúrgueres tradicionais.

5.3.1. Concorrentes

Os concorrentes mais diretos da NY Sliders consistem nas empresas que comercializam hambúrgueres e atuam nos grandes centros comerciais.

É importante referir que o Mercado Bom Sucesso do Porto, local onde o NY Sliders possui uma loja, caracteriza-se por ser um espaço completamente distinto, que não permite a entrada de conceitos idênticos, como por exemplo, ter duas lojas de hambúrgueres, ou duas lojas de pizzas, entre outros. Como tal, neste espaço apenas são considerados concorrentes indiretos, ou seja, restaurantes que não comercializam hambúrgueres.

Assim, os concorrentes diretos da NY Sliders são os seguintes:

- McDonald's

Descrição - A McDonald's é a maior cadeia de restauração de hambúrgueres do mundo, possuindo mais de 35 mil restaurantes espalhados por mais de 100 países.

A McDonald's iniciou a sua atividade em Portugal em 1991, introduzindo um conceito e forma de estar inovador no setor da restauração português, afirmando ser "conveniente, acessível, informal e familiar".

Marketing-mix

Produto - Os produtos da McDonald's baseiam-se, essencialmente, em hambúrgueres, designados por Big Mac, Big Tasty, Double Cheeseburger,

Cheeseburger, Hamburger, McRoyal (Texas, Deluxe, Cheese e Bacon), McChicken, Chickenburger, CBO e Filet-o-Fish. A McDonald's também possui wraps (de frango e bife), Chicken McNuggets e, mais recentemente, duas sandes, designadas por McBifana, que são direccionadas para o mercado português. Como acompanhamentos, a McDonald's tem como opções as saladas, sopas e batatas fritas. É importante salientar o facto de, caso o cliente assim o deseje, as saladas e as sopas podem ser a refeição tradicional, em detrimento dos hambúrgueres. Em relação às bebidas, as opções são refrigerantes, cerveja e sumo de polpa de fruta. No que concerne às sobremesas, os produtos são os gelados (Sundae, McFlurry e Cone), a tarte de maçã, pêra e maçã fatiada, e os wafers de chocolate, morango, caramelo e ananás dos Açores. Além desta diversidade de produtos, a McDonald's também possui pastelaria diversa e diferentes tipos de café.

Preço – Os produtos da McDonald's são bastante diversificados e competitivos. No que se refere aos menus, estes vão desde 4,95€ a 6,00€, sendo o Menu Big Mac o mais vendido, registando o preço de 5,00€.

Promoção – A McDonald's, no que concerne à sua estratégia de comunicação e promoção, aposta, de uma forma muito significativa, em diversas promoções nos seus produtos, acções de solidariedade social e campanhas publicitárias em televisão, outdoors e mupis espalhados por todo o país. A empresa também tem uma presença forte nas redes sociais, mais concretamente no Facebook, Instagram, YouTube e Twitter. A McDonald's aposta também em diversas promoções, como tal, possui uma categoria designada por Euro Poupança, na qual contém produtos como hambúrgueres individuais, batatas-fritas, wrap, sopa e nuggets, desde 1€ a 2€. Estas promoções são realizadas através da entrega de panfletos na loja ou nas redes sociais.

Distribuição – A McDonald's possui 143 restaurantes distribuídos por todo o país, sendo as zonas do Grande Porto e Lisboa as mais representativas. A distribuição dos seus produtos é realizada diretamente na loja ou no McDrive, este último está direccionado para clientes que desejam usufruir de um serviço take-away. No que concerne aos centros comerciais onde a NY Sliders possui loja, o McDonald's está

presente no Fórum Coimbra, no Amoreiras Shopping Center e também no Braga Parque.

- Burguer King

Descrição – A Burger King é a segunda maior cadeia de restauração de hambúrgueres do mundo, estando presente em 88 países, possuindo mais de 13 mil restaurantes.

A sua atividade em Portugal iniciou-se em 2001, através do Grupo Ibersol, sendo o único franchisado da marca no nosso território.

Marketing-Mix

Produto – A Burger King possui uma grande diversidade de hambúrgueres, como por exemplo, o Whooper, Santa 4 Queijos, Big King, Cheeseburger, Steakhouse, Claus, Crispy Chicken, Bean Burger (vegetariano) entre outros. A empresa também abrange outro tipo de produtos, como os nuggets, as asas de frango, os aros de cebola, batatas fritas e diversas saladas. No que se refere às bebidas, a Burger King fornece refrigerantes e Água, sendo que, é o cliente que enche o seu copo, tendo a possibilidade de voltar a fazê-lo sem qualquer custo. No que toca a sobremesas, também existe uma grande diversidade, pois há opções como as waffles, frappés, oreo cake, diversos tipos de gelados e batidos e muffins. Os menus são constituídos por hambúrguer, batata-frita e bebida.

Preço – Em relação ao preço, os produtos da Burger King registam valores desde os 4,95€ a 6,95€. O hambúrguer mais reconhecido e mais vendido é o Whopper, que custa 5,80€/menu. A Burger King possui também duas categorias designadas por King Poupança e Euro King, através das quais disponibiliza menus a 3,95€ (batata e bebida pequena) assim como diversos produtos, tais como batatas-fritas, hambúrgueres, aros de cebola, nuggets, entre outros, pelo valor de 1€.

Promoção – A Burger King, no que se refere à sua estratégia de comunicação e promoção, aposta em colocação de outdoors e mupis espalhados por todo o país, principalmente junto das estações de metro. Recentemente, a Burger King lançou a sua aplicação mobile, na qual é possível, através de um serviço de localização,

identificar qual a loja mais próxima, ter acesso às últimas novidades e promoções. A empresa também possui um site e página nas redes sociais, mais concretamente no Facebook, Instagram, e Twitter. A Burger King aposta também em diversas promoções, como por exemplo a Euro King, na qual consistem produtos como hambúrgueres individuais, batatas-fritas, salada, aros de cebola e nuggets, desde 1€ a 2€. Este tipo de promoções é realizada por meio da entrega de panfletos na loja ou nas redes sociais.

Distribuição – A Burger King possui 44 restaurantes em Portugal, sendo as zonas do Grande Porto e Lisboa as mais representativas em termos de número. A distribuição dos seus produtos é feita diretamente na loja, ou através do Auto King, apenas presente em três lojas Burger King, no qual os clientes podem dirigir-se de carro diretamente e levar para casa.

- H3 - Hambúrguer Gourmet

Descrição – A H3 Hambúrguer Gourmet iniciou a sua atividade em Julho de 2007. O seu conceito consiste em hambúrgueres gourmet, de chefe ou de autor, que são preparados nas suas cozinhas e com produtos frescos.

A H3 introduziu uma nova maneira de olhar para os hambúrgueres, acreditando ser possível servir boa comida a um preço acessível e com rapidez.

Marketing-Mix

Produto – A H3 coloca à disposição do cliente uma grande variedade de hambúrgueres. Os hambúrgueres são designados por H3, mudando apenas o nome à frente, como tal, estes são: Grelhado; Com Molho; Champignon; Tuga; Mediterrâneo; Limone; Legumes; Cheese; Benedict e o French; todos estes são servidos no prato, com excepção do Super Bread, que é servido em pão focaccia. No que se refere a acompanhamentos, o cliente pode optar pelas batatas-fritas, esparregado, arroz e saladas. As bebidas incluem limonadas, chás gelados e Coca-Cola. Por último, como sobremesa, a H3 possui três mousses (limão, doce de leite e nutella), crème brûlée, coulant e um gelado sundae.

Preço – No que toca ao preço, os hambúrgueres da H3 vão desde 6,10€ a 9,90€, contudo, estes não incluem bebida. Com bebida incluída, estes sobem para 6,75€ a 10,50€.

Promoção – A H3 aposta, sobretudo, em promover os seus produtos através do seu site e das redes sociais, como o Facebook e Instagram. Para além destas plataformas, a H3 possui uma aplicação para smartphones, designada por Tuga Resiste, na qual é possível ter informação sobre quantas refeições faltam para chegar à décima refeição, que, consequentemente é grátis. Através da aplicação, o cliente também tem acesso a novidades sobre os produtos e, pode interpretar o papel de “cliente mistério” enviando a sua avaliação e sugestões sobre o serviço e produtos da empresa.

Distribuição – Atualmente a H3 desenvolve a sua atividade em Portugal e no Brasil. Em relação ao território brasileiro, a H3 possui 18 restaurantes. Em Portugal, a H3 possui 46 restaurantes por todo o país.

- FARM

Descrição – A Farm iniciou a sua atividade em 2013, sendo uma das marcas da Star Foods S.A., que também detém marcas como a Companhia das Sandes, Loja das Sopas e a Selfish.

O conceito da Farm é fornecer hambúrgueres e pregos grelhados com flôr de sal.

Marketing-Mix

Produto – A Farm dispõe de uma grande variedade de hambúrgueres. O cliente pode optar por consumir o hambúrguer de duas diferentes formas: em pão de brioche ou no prato. Os hambúrgueres disponíveis são designados por Clássico, Brie, Serra da Estrela, Tradicional, Cogumelos Frescos, Mostarda e ainda o Chimichurri. De referir que, o hambúrguer no prato pode ser pequeno ou grande. Relativamente aos pregos no prato, estes consistem em um ou dois bifos que contêm os mesmos ingredientes dos hambúrgueres. Como opções para acompanhamento, a Farm tem batatas-fritas, arroz jasmim ou salada de alface com rúcula e tomate cherry. As

bebidas disponíveis na Farm são a limonada, refrigerantes, água e cerveja de pressão. Por último, o cliente pode optar por mousse de chocolate ou carpaccio de abacaxi.

Preço – Relativamente ao preço, tendo em conta as duas categorias de produtos da Farm (hambúrguer e prego), é possível verificar que, no que se refere aos hambúrgueres, estes vão desde os 5,25€ até aos 8,45€. Em relação aos pregos, registam valores um pouco mais baixos, sendo que um bife pode custar desde 5,95€ a 8,45€, e caso o cliente deseje dois bifos, estes registam valores desde 7,95€ a 9,45€. As sobremesas e o café custam 0,70€ e 0,60€ respectivamente.

Promoção – A Farm promove os seus produtos através do seu site e da sua página de facebook. Desde o seu início, marcou presença em revistas como a Visão, Time Out, Sábado e Expresso.

A Farm possui também um cartão de cliente, que, neste caso específico, pertence a todas as marcas da Star Foods. Como tal, o cliente pode usufruir do cartão quer se dirija à Farm ou às restantes marcas. Através do mesmo, é possível acumular pontos através do montante que o cliente gasta, ou seja, caso o cliente gaste 1 euro, consegue acumular 1 ponto no seu cartão, podendo usufruir de diversos descontos e prémios.

Distribuição – A Farm possui seis lojas em Portugal, localizadas em shoppings.

É importante também referir em que espaços comerciais estão presentes os concorrentes anteriormente referidos, fazendo concorrência direta à NY Sliders.

Tabela 14 - Distribuição da concorrência direta nos shoppings em que a NY Sliders atua.

Shoppings	McDonald's	Burguer King	H3	Farm
Atrium Saldanha				
Braga Parque				
Fórum Coimbra				
Amoreiras				

Fonte: Elaboração própria, com base na informação disponível nos sites institucionais dos centros comerciais.

Posto isto, torna-se fundamental elaborar uma análise comparativa entre os concorrentes mais diretos e a NY Sliders.

A seguinte análise pretende estabelecer uma comparação entre a NY Sliders e a concorrência direta, tendo em consideração cada um dos fatores de sucesso.

Segundo Polizei (2006) a matriz apresentada consiste em avaliar cada fator de sucesso numa escala de 1 a 10, sendo 1 o mais fraco e 10 muito bom.

A cada fator de sucesso é atribuído um fator de peso, que é multiplicado pela classificação de cada fator, originando assim uma pontuação total.

Tabela 15 - Análise comparativa entre concorrentes e NY Sliders.

Fatores	Fator de peso	NY Sliders	McDonald's	Burguer King	H3	Farm
Qualidade do produto	4	8	9	9	9	8
Variedade do produto	2	7	9	9	5	5
Preço	4	3	9	9	5	6
Promoção	2	2	10	9	4	2
Distribuição	3	3	10	8	7	5
Imagem	2	8	10	9	8	7
Total	-	87	160	156	111	99

Fonte: adaptado de Westwood (2006).

5.4. Macroambiente de marketing

As forças macroambientais dizem respeito a fatores influenciadores de mercado mais genéricos e abrangentes (Polizei, 2005).

A análise macroambiental ou Pestal, considera os fatores político-legais, económicos, sócio-culturais, ambientais e tecnológicos (Polizei, 2005).

Fatores Político-legais

Ao nível político-legal, o setor da restauração é fortemente legislado. Segundo o Decreto-Lei nº48/2011, de 1 de Abril e a Portaria n.º 215/2011, de 31 de Maio, são reguladas todas as fases inerentes às infra-estruturas, área de serviço, zonas integradas, cozinhas, copas e zonas de fabrico, vestiários e instalações sanitárias destinadas ao uso pessoal e a área destinada a clientes.

No que se refere à gestão das reclamações, o Decreto-Lei nº 371/2007, de 6 de Novembro, refere que todos os fornecedores de bens ou prestadores de serviço são obrigados a disponibilizar o livro de reclamações. Após a entrada em vigor do Decreto-lei nº 234/2007, de 19 de Junho, estes devem ser remetidos à ASAE, de forma duplicada, referindo as observações e reclamações formuladas pelos clientes.

Por outro lado, a mesma entidade é responsável pela fiscalização das regras de higiene a que estão sujeitos os todos os alimentos, tal como está explícito no Regulamento (CE) n.º 852/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 29 de Abril de 2004, e do Decreto-lei nº 113/2006, de 12 de Junho. Existem diversas associações ligadas ao setor da restauração e de hotelaria que, mediante um pagamento de cota anual, prestam apoio às empresas, como é o caso da AHRESP (Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal), a APHORT (Associação Portuguesa de Hotelaria, Restauração e Turismo).

Um dos fatos que continua a condicionar o setor é a taxa do IVA aplicada ao mesmo, que em 2009 registava um valor de 6% e em 2015 consiste em 23% esta medida teve como consequência uma contração no consumo, que originou a extinção de empresas do setor.

Fatores económicos

Segundo as projeções do Banco de Portugal para a economia portuguesa em 2014-2016, a atividade económica do país irá crescer 1,5%, indo de encontro à recuperação gradual da atividade desde 2013.

O consumo privado deverá registar uma desaceleração, enquanto que o consumo público deverá manter-se em 2015, e crescer em 2016.

A procura interna irá continuar condicionada, devido ao alto endividamento do setor privado.

Segundo o Fundo Monetário Internacional (FMI), no que concerne à taxa de Desemprego, é esperada uma descida dos 14,2% para 13,5% em 2015. A evolução dos preços irá registar um aumento de 1,1%, depois da estagnação registada no ano anterior.

De acordo com dados fornecidos pelo Turismo de Portugal (2014) as receitas provenientes do turismo atingiram 10,4 mil milhões de euros em 2014, ou seja, mais 1,1 mil milhões de euros do que em 2013 (+12,4%).

As regiões de Lisboa, Algarve e Norte do país foram as mais beneficiadas pelo significativo aumento de hóspedes estrangeiros, respetivamente.

Fatores sócio-culturais

Nos últimos anos, o poder de compra das famílias tem diminuído, facto que se deve ao aumento da taxa de desemprego, e dos encargos fiscais. Tendo em conta as projeções do FMI, que no se refere à taxa de desemprego, esta irá baixar em 2015, como tal, é justo afirmar que o poder de compra das famílias irá aumentar ligeiramente.

Segundo um estudo lançado Marktest (2013), no que toca a comportamento de compra, o número de consumidores portugueses que almoçam fora de casa diminuiu 13%, registando um valor de 47%. Em relação ao jantar fora de casa, a tendência manteve-se, diminuído 10%, registando um valor de 39%.

Sobre a questão, um recente estudo realizado pela Marktest (2015), refere que os consumidores revelam alterações ao nível da gestão dos seus tempos livres e férias, optando por fazerem refeições fora de casa ao fim de semana, aumentado de 41.2% para 45.8%.

No que se refere à frequência de shoppings, cerca de sete milhões de portugueses dizem frequentado esses espaços, nos últimos 12 meses. Este número corresponde a 87% do universo composto pelos residentes no Continente com 15 e mais anos. O mesmo estudo indicou que, os centros comerciais mais frequentados são o Norte Shopping, Colombo e Vasco da Gama (Marktest, 2014).

Fatores tecnológicos

A tecnologia tem tendência a evoluir ao longo dos anos. Neste sentido, as organizações devem adaptar-se e acolher os novos avanços tecnológicos. A Internet e as novas tecnologias desempenham um papel cada vez mais importante na vida das pessoas.

Segundo dados disponibilizados pela Marktest (2014), 49,1% dos portugueses consideram a Internet como sendo uma ferramenta que permite conhecer melhor os produtos e as marcas, e para 42,1% afirma que a interação entre as pessoas melhorou através das novas tecnologias.

Ao longo dos últimos anos, foram desenvolvidos e lançados sites de compras e plataformas online e mobile, mais propriamente relativas ao setor da restauração, que, através dos mesmos os consumidores têm a possibilidade de fazer reservas em restaurantes, verificar os menus e preços, deixar as suas opiniões e ver as dos outros. Alguns dos mais conhecidos são o Zomato, o Best Tables e o Tripadvisor.

É fundamental as empresas do setor da restauração estarem presentes nas diversas plataformas, com o intuito de comunicarem e promoverem a sua marca de uma forma mais eficaz. Recentemente, surgiram diversos *softwares* que criam mentas digitais, contribuindo para uma maior interação e melhor usabilidade do cliente, estando já implementados em empresas como a McDonald's e a Pizza Hut.

Fatores ambientais

Os fatores ambientais devem ser encarados como uma preocupação no seio interno das organizações. Tal como referido anteriormente, a ASAE é responsável pela fiscalização e prevenção do cumprimento da legislação específica das atividades económicas ligadas ao setor alimentar ou não alimentar.

5.4.1. Microambiente de marketing

Segundo Polizei (2005) o microambiente de marketing é composto pelos fatores influenciadores mais próximos da empresa.

Estes são os fornecedores, intermediários, forças públicas, concorrência e clientes.

Fornecedores

NY Sliders trabalha com diversos fornecedores, cada um responsável por fornecer determinados produtos.

O mercado dos fornecedores possui uma vasta oferta, não havendo uma dependência ou ameaça de criação de um monopólio por parte dos fornecedores.

No entanto, a comunicação entre a empresa e o fornecedor deve ser eficaz, pois os prazos de entrega de produto são fundamentais para as necessidades das diferentes lojas.

Clientes

Os clientes da NY Sliders são todos os indivíduos que frequentam centros comerciais, no Porto, Braga, Coimbra e Lisboa.

Através da análise do mercado realizada anteriormente, existe um potencial de mercado de cerca de sete milhões de portugueses que frequentam centros comerciais frequentemente.

Para além do público-alvo português, os turistas são um cliente frequente nas lojas, mercado que tende a crescer significativamente, tal como referido anteriormente.

A análise da concorrência, das forças públicas foi realizada anteriormente, sendo também importante referir que o fator referente aos intermediários não é aplicável a este estudo.

5.5. Matriz SWOT

A matriz SWOT, tem como principal função identificar os principais elementos positivos e negativos no seio de uma empresa, assim como identificar oportunidades e ameaças existentes no mercado em que a mesma atua (Torres, 2011).

Uma análise eficaz desta matriz permite às empresas perceberem as suas capacidades e limitações, mas também que oportunidades de mercado pode explorar e que riscos ou ameaças deve ter em conta, de forma a prevenir as mesmas (Westwood, 2007).

Assim, a empresa dispõe de informação suficiente para concluir se está preparada para avançar com o seu plano, definindo objetivos e estratégias (Lindon et al., 2009).

Através da análise da tabela, é possível analisar os quatro quadrantes anteriormente mencionados.

Tabela 16 – Matriz SWOT.

Ambiente Interno	
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceito inovador. ▪ Imagem gráfica apelativa. ▪ Qualidade e frescura dos produtos. ▪ Diversidade de hambúrgueres. ▪ Política de inovação de produto. ▪ Existência de um chef profissional experiente. ▪ Empresa em processo de expansão. ▪ Bons recursos financeiros, técnicos, marketing e de desenvolvimento de produto. ▪ Cartão de fidelização. ▪ Localização das lojas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baixa notoriedade da marca. ▪ Inexistência de website. ▪ Inexistência de produto para o segmento vegan. ▪ Pouca diversidade de produtos complementares (entradas, outro tipo de salada ou de acompanhamento “verde”, café, sobremesa). ▪ Retenção dos recursos-humanos chave na operação de loja. ▪ Inexistência de um plano de marketing. ▪
Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento de novos produtos. ▪ Crescimento da economia nos próximos dois anos. ▪ Crescimento do mercado de restauração em Portugal, em particular do segmento fast-food. ▪ Estabelecimento de parcerias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indisponibilidade de lojas em centros comerciais de maior afluência. ▪ Grande concorrência no setor da restauração em shopping, assim como dos sub-segmentos. ▪ Decréscimo do número de consumidores portugueses que

<p>estratégias.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crescimento do consumo por parte dos jovens no segmento fast-food ▪ Redução de custo de matérias-primas, através da escalagem do negócio. ▪ Crescimento da utilização de smartphones e tablets em Portugal. ▪ Aumento do consumo em restauração ao fim-de-semana por parte dos portugueses. ▪ Descida da taxa de desemprego em Portugal. ▪ Crescimento do número de turistas e do consumo dos mesmos, em Portugal. ▪ Aumento das plataformas digitais ligadas ao setor da restauração. 	<p>almoçam e jantam fora de casa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Forte legislação do setor, a nível ambiental e de segurança e higiene no trabalho. ▪ Retenção dos recursos-humanos chave na operação de loja. ▪ Manutenção do valor IVA aplicado ao setor da restauração (23%). ▪ Incumprimento de prazos de entrega por parte de fornecedores.
--	--

Fonte: Elaboração própria

6. OBJETIVOS

Após serem identificados os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças, é possível estabelecer objetivos de marketing. Esta é uma etapa fundamental no processo de preparação e elaboração de um plano de marketing (Westwood, 2007).

Nesta fase define-se o que se pretende alcançar e como se pretende alcançar, estabelecendo objetivos específicos, realistas, atingíveis e definidos no tempo (Torres, 2011).

Tabela 17 - Objetivos de marketing.

Objetivos	Prazo para o atingir
Aumentar a notoriedade da marca	2017
Atrair novos segmentos - jovem, turista e empresarial	2017
Criar relação entre a empresa e a comunidade local, envolvendo a mesma em ações de cariz social.	2017
Estabelecer parcerias estratégicas	2017
Criar uma identidade corporativa, transmitindo a visão, missão e valores e posicionamento claros.	Final de 2015
Aumentar o volume de vendas em 15% nas lojas do MBS e do AS	Final de 2015

Fonte: Elaboração própria

Objetivos Estratégicos descritos

Aumentar a notoriedade da marca - O principal objetivo do plano de marketing para a NY Sliders consiste em aumentar a notoriedade da marca, através de um conjunto de ações de marketing, que irão contribuir para que a marca seja divulgada e posteriormente reconhecida pelos consumidores.

Atingir novos segmentos de mercado: jovem, turista e empresarial - Atingir novos segmentos de mercado é fundamental para o crescimento da marca NY Sliders, isto é, será importante definir e implementar ações direcionadas para o público-jovem, turista e para o mercado empresarial.

Criar relação entre a empresa e a comunidade local, envolvendo a mesma em ações de cariz social – Este objetivo consiste na participação da NY Sliders em diversas ações de solidariedade social, com o intuito de posicionar a marca como sendo socialmente responsável e mais próxima da comunidade, transmitindo assim um dos valores da mesma.

Estabelecer parcerias estratégicas – O estabelecimento de parcerias estratégicas tem como objetivo criar relações com outras empresas, de forma a criar valor e mais diversidade aos produtos e serviços da NY Sliders. Outra componente deste objetivo é potenciar acordos com empresas e instituições de ensino, criando uma oferta direcionada para os diferentes segmentos.

O conceito de parceria compreende a cooperação entre diferentes empresas com a finalidade de gerar benefícios mútuos para as partes envolvidas.

As parcerias permitem às empresas de dimensão reduzida, com investimento reduzido, entrar em diferentes mercados.

Objetivos operacionais descritos

Criar uma identidade corporativa, transmitindo a visão, missão, valores e posicionamento da empresa – Este objetivo pretende colmatar a ausência de uma visão, missão, valores e posicionamento por parte da empresa. Como tal, será apresentada uma proposta nesse sentido.

Aumentar o volume de vendas em 15% nas lojas do Mercado Bom Sucesso do Porto e do Atrium Saldanha – De acordo com os dados fornecidos pela empresa, foi definido um objetivo de aumento de 15% nas duas lojas referidas, sendo que, as ações inerentes a este objetivo específico, podem ser replicadas nas outras lojas da marca.

7. ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Na presente etapa será proposta a declaração de missão, assim como a visão e os valores que definem a NY Sliders.

Através destes conceitos claros e objetivos, serão propostas as estratégias de segmentação, posicionamento e diferenciação da empresa, que, servirão de suporte e orientação estratégica para a elaboração ações de marketing.

7.1. Identidade da marca

7.1.1. Missão

A NY Sliders tem como missão proporcionar aos seus clientes uma experiência saborosa e divertida, aliando a criatividade, diversidade e qualidade dos seus produtos.

7.1.2. Visão

Tornar-se numa marca de restauração de referência a nível nacional, através da inovação e preocupação em satisfazer as necessidades dos seus clientes.

7.1.3. Valores

Inovação: Manter os consumidores satisfeitos através de uma capacidade constante de inovação dos nossos produtos.

Partilha: Acreditamos que uma refeição é um momento de partilha e experimentação.

Ética: Agimos dentro dos padrões éticos, quer seja com os nossos clietens, clientes, fornecedores e colaboradores.

Responsabilidade Social: Assumimos uma postura de preocupação com a sociedade, assim como pelo meio ambiente e bem-estar animal, através de um desenvolvimento sustentável.

7.1.4. Segmentação

Nesta etapa é identificado ou redefinido o segmento ou segmentos que a empresa pretende atingir.

Como tal, a estratégia de segmentação da NY Sliders será definida de acordo com os seguintes critérios:

- Demográficos: Pretende-se atingir consumidores de qualquer género e idade. No entanto, tendo em consideração a análise prévia, será essencial desenvolver ações de marketing direcionadas para os seguintes segmentos:

- Segmento jovem; faixa etária de 16 aos 30 anos de idade.
- Famílias.
- Turistas.

- Geográficos: Em termos geográficos, a aposta será em atrair consumidores que residem ou trabalham em Braga, Grande Porto, Coimbra e Grande Lisboa. Em relação ao segmento dos turistas, as áreas geográficas serão o Grande Porto e a Grande Lisboa, pois são as que registam o maior número de visitantes durante o ano.

- Sócio-económicos: De uma forma geral, pretende-se interagir com indivíduos pertencentes à classe média e média-alta; indivíduos com vida profissional ativa e/ou estudantes.

- Psicográficos: Em termos psicográficos, pretende-se que o público-alvo seja caracterizado por um espírito curioso, que procura novas experiências; que procure sentimentos de prazer, integração e partilha; fase do ciclo de vida – “ninhos” em crescimento, isto é, famílias que ainda estão numa fase inicial, com filhos (crianças ou jovens).

- Comportamentais: Este critério refere-se, sobretudo, à forma como o consumidor interage com o produto. Neste caso, o segmento-alvo será caracterizado pela motivação em conhecer novos conceitos e produtos; que procure informação sobre a empresa e os seus produtos, antes de efetuar a compra; consciência entre os

fatores qualidade/preço/experiência de compra; que compre os produtos de uma forma regular e/ou muito frequente.

7.1.5. Posicionamento e Diferenciação

Após a identificação dos segmentos-alvo da empresa, surge a necessidade de definir de que forma a empresa se pretende posicionar no mercado, isto é, que lugar pretende a empresa ocupar na mente dos consumidores, quando comparada com produtos e/ou empresas concorrentes.

O posicionamento é a base do marketing estratégico, pois define qual a proposta de valor da empresa para o consumidor, ou seja, a vantagem competitiva que pode motivar o consumidor a comprar o produto da empresa e não o da concorrência (Kotler & Keller, 2006).

Como tal, a NY Sliders deverá posicionar-se e diferenciar-se no mercado tendo em consideração duas dimensões:

- posicionamento por utilizador ou utilização, isto é, a NY Sliders irá posicionar o seus produtos como sendo os mais indicados para um determinado segmento, realçando os valores da partilha e combinação de sabores dos seus hambúrgueres.
- diferenciação baseada no produto, ou seja, a NY Sliders deverá comunicar a sua capacidade em desenvolver e fornecer um produto diferente da concorrência. Neste caso, os hambúrgueres da NY Sliders são distintos da concorrência, desde a sua qualidade, tamanho, estilo e utilização.

Concluindo, a NY Sliders assume-se como uma marca de restauração *fast-food*, que apresenta uma proposta de refeição assente em mini-hambúrgueres nova-iorquinos, baseada na possibilidade de saborear, num só menu, três variedades de hambúrgueres, combinados ao gosto de cada consumidor.

7.1.6. Matriz Ansoff

Considerando a situação atual da NY Sliders, é fundamental definir uma estratégia global de negócio.

Neste sentido, a matriz Ansoff é uma ferramenta simples e útil, que tem como finalidade fornecer quatro orientações estratégias de crescimento (Westwood, 2007).

A figura 11 ilustra as quatro direções estratégias que uma empresa pode adotar, tendo em consideração se pretende atuar em mercados atuais ou novos, ou se, por outro lado, pretende desenvolver novos produtos ou continuar a optar pelos seus produtos existentes.

Figura 11 - Matriz Ansoff.

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: Retirado de Westwood (2006).

A NY Sliders deverá seguir duas direcções distintas, mas que se complementam e visam um crescimento mais sustentado.

Considerando que a empresa se encontra numa fase inicial do seu ciclo de vida e num processo de expansão, esta deverá apostar na penetração de mercado, atuando assim, nos mesmos mercados, e com os mesmos produtos disponíveis, sendo o principal objectivo a conquista de quota de mercado e notoriedade.

Para além da aposta na penetração de mercado, a NY Sliders, tal como mencionado anteriormente, a NY Sliders pretende atingir novos segmentos de mercado. Como tal, a empresa deverá apostar numa estratégia de desenvolvimento de mercado, utilizando produtos existentes, ou seja, adoptando esta estratégia irá permitir à empresa desenvolver ações de marketing com o intuito de atrair novos segmentos de mercado, que podem ser segmentados segundo diversos critérios, tal como foi definido anteriormente.

Numa fase posterior, a empresa deverá desenvolver novos produtos, indo assim de encontro à sua visão e valores de negócio, apostando sempre na inovação.

8. PLANO DE AÇÃO

Na presente etapa será definido o plano de ação, que consiste num conjunto de ações que pretendem dar resposta aos objetivos de marketing e dar seguimento às opções estratégicas delineadas anteriormente.

Ação 1 - Criação do website institucional

A primeira ação do plano de marketing consiste na criação do website institucional da empresa e numa ação promocial do seu lançamento.

Este será mais um canal de comunicação da NY Sliders, no qual os consumidores irão ter acesso a notícias e informação relevante sobre a empresa.

A promoção do website será realizada durante 15 dias, através de uma campanha de Facebook e Google Adwords.

Assim, de forma a atrair maior tráfego ao website, existirá um voucher em formato PDF, para os consumidores imprimirem ou exibir em formato digital na loja. Quem aderir à campanha, terá um desconto de 50% na compra do segundo menu, em todas as lojas NY Sliders, válido até 31 de Outubro de 2015.

Tabela 18 - Ação 1: Criação do website institucional.

Descrição	Desenvolvimento de website da empresa que sirva de plataforma de interação com os seus clientes, calendarização de eventos, publicação de notícias e informação relevante, e ligação com as redes sociais.	
Objetivos	Aumentar notoriedade da marca.	
	Aumentar o volume de vendas em 15% no Mercado Bom Sucesso do Porto e no Atrium Saldanha.	
Suportes de comunicação	Facebook	Publicações patrocinadas a promover o website.
	Google Adwords	Campanha Google Adwords.
	Instagram	Publicações a promover o site o website.
Custos	Website	1250€
	Google Adwords	750€
	Facebook	500€

	<u>Total</u>	2750€
Data da ação	Construção Website	Setembro de 2015
	Lançamento e Promoção	31 Outubro de 2015
Variável do marketing-mix	Promoção – O website será mais um canal de promoção e comunicação com os clientes da NY Sliders. Preço – A campanha de lançamento do website permitirá aos clientes usufruírem de um desconto de 50% na compra do segundo menu.	
Responsáveis	Diretor Geral da NY Sliders e agência de comunicação.	

Fonte: Elaboração própria

Ação 2 – Parcerias estratégicas com empresas “vizinhas” da NY Sliders

A seguinte ação consiste na realização de parcerias estratégicas com empresas que possuam instalações próximas das lojas NY Sliders.

Neste sentido, para efeito de teste, as lojas NY Sliders disponíveis para esta ação são a do Mercado Bom Sucesso e do Atrium Saldanha.

Como tal, as empresas identificadas para o estabelecimento das parcerias são as seguintes:

Tabela 19 - Empresas potenciais parceiras.

Mercado Bom sucesso	Atrium Saldanha
Delloite	Delloite
KPMG	Everis
Banco Invest	Ogilvy
Banco Carregosa	MDS
Real Vida Seguros	SITEL
	PKF
	SIRESP
	Portugal Telecom

Fonte: Elaboração própria.

A parceria assenta na atribuição de um desconto de 10% a todos os colaboradores das empresas parceiras, assim como a possibilidade de usufruirmos do serviço *delivery* da NY Sliders.

Assim, a parceria irá reger-se de acordo com as seguintes condições:

- o pedido dos menus deve ser realizado entre as 10:00 e as 12:00 e entre as 14:30 e as 19:30.
- As condições estabelecidas não são cumuláveis com quaisquer outros descontos ou campanhas em vigor nos estabelecimentos da NY Sliders.
- O cliente Estudante deverá apresentar sempre o seu documento de identificação pessoal e da respetiva empresa parceira

Tabela 20 - Ação 2: Parcerias estratégicas com empresas “vizinhas” da NY Sliders.

Descrição	Desenvolvimento de parcerias estratégicas com um conjunto de empresas que sejam geograficamente próximas das lojas NY Sliders. A base desta parceria assenta na atribuição de um desconto de 10% em loja e entrega direta na empresa, num determinado período estabelecido.	
Objetivos	Estabelecer parcerias estratégicas.	
	Atrair o segmento empresarial	
	Aumentar a notoriedade da marca.	
	Aumentar o volume de vendas em 15% no Mercado Bom Sucesso do Porto e no Atrium Saldanha	
Suportes de comunicação	A comunicação será realizada internamente, sendo que a empresa parceira será responsável pela promoção da parceria	
Custos	<u>Total</u>	0€
Data da ação	Estabelecimento da parceria	Janeiro 2016
	Duração	2016 e 2017
Variável do marketing-mix	Preço – Através do desconto direcionado para este segmento específico, o preço dos menus será alterado.	
Responsáveis	Diretor Geral da NY Sliders e responsáveis das empresas.	

Fonte: Elaboração própria

Ação 3 - Parcerias com Associações de Estudantes.

A terceira ação do plano consiste em estabelecer parcerias com Associações de Estudantes de Universidades e Institutos Politécnicos que estejam próximos das lojas NY Sliders.

Como tal, será proposto o estabelecimento de parcerias com as associações das seguintes instituições de ensino: Universidade do Minho; Faculdade de Letras do Porto; Faculdade de Ciências do Porto; Universidade e Politécnico de Coimbra; Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.

A parceria entre a NY Sliders e as diferentes Associações irá reger-se pelas seguintes condições:

- A NY Sliders fica obrigada a fornecer um desconto de 20% em todos os seus menus.
- O presente desconto não é acumulável com outros descontos promovidos pela NY Sliders.
- Estudante deverá apresentar sempre o seu documento de identificação pessoal e da respetiva instituição.
- As associações ficam obrigadas a fazer a divulgação da marca NY Sliders em todos os meios que estejam ao seu alcance, como por exemplo, actividades realizadas, Facebook, jornal académico, entre outros.
- As associações ficam obrigadas a facilitar a participação da NY Sliders nas actividades desenvolvidas pelas mesmas.

Tabela 21 - Ação 3: Parcerias com Associações de Estudantes.

Descrição	Desenvolvimento de parcerias estratégicas com associações de estudantes de diversas instituições de ensino superior. A base desta parceria assenta na atribuição de descontos a estudantes que frequentam as instituições parceiras.
Objetivos	Estabelecer parcerias estratégicas.
	Atrair o segmento jovem.
	Aumentar a notoriedade da marca.
	Aumentar o volume de vendas em 15% no Mercado Bom Sucesso do

	Porto e no Atrium Saldanha.	
Suportes de comunicação	Facebook	Publicações a informar sobre as parcerias.
	Website	Atualização de notícia sobre as parcerias.
	Flyers	Distribuição de 100,000 flyers.
Custos	Facebook	700€
	Website	0€
	Flyers	430€
	<u>Total</u>	1030€
Data da ação	Estabelecimento da parceria	Janeiro 2016
	Entrega de flyers	Fevereiro/Setembro 2016; Fevereiro/Setembro 2017;
	Duração	Anos letivos de 2016 e 2017
Variável do marketing-mix	Preço – Através do desconto direcionado para este segmento específico, o preço dos menus será alterado.	
Responsáveis	Diretor Geral da NY Sliders e Associações de Estudantes.	

Fonte: Elaboração própria.

Ação 4 - Parcerias com Cinemas NOS, Cine-teatro Monumental e Casa da Música.

A ação seguinte consiste na realização de parcerias estratégicas com as salas de cinema NOS, presentes nos centros comerciais onde a NY Sliders possui loja, assim com o Cine-teatro Monumental e Casa da Música, no Porto.

As parcerias têm como intuito acrescentar valor à proposta de valor da NY Sliders, fornecendo descontos especiais ou bilhetes grátis, na compra de um dos menus da NY Sliders, em estreias de filmes, concertos e peças de teatro nos locais mencionados.

O facto de as salas de cinemas, assim como o cine-teatro e a Casa da Música, estarem muito próximos das lojas da NY Sliders, é fundamental para a realização destas parcerias, pois os consumidores podem consumir a sua refeição e ter um belo serão de cinema, teatro ou música.

Esta proposta será certamente uma vantagem competitiva em relação à concorrência.

Tabela 22 - Ação 4: Parcerias com Cinemas NOS, Cine-teatro Monumental e Casa da Música.

Descrição	Desenvolvimento de parcerias estratégicas com Cinemas NOS, Cine-teatro Monumental e Casa da Música do Porto. A base desta parceria assenta na atribuição de descontos especiais ou oferta de convites para estreitas de filmes, peças de teatro e concertos, na compra de um dos menus nas lojas NY Sliders.	
Objetivos	Estabelecer parcerias estratégicas.	
	Atrair o segmento jovem e famílias	
	Aumentar a notoriedade da marca.	
	Aumentar o volume de vendas em 15% no Mercado Bom Sucesso do Porto e no Atrium Saldanha.	
Suportes de comunicação	Facebook	Publicações patrocinadas a informar sobre as parcerias.
	Website	Atualização de notícia sobre as parcerias.
	Flyers	Distribuição de flyers – quantidade a definir, caso a caso.
Custos	Facebook	750€
	Website	0€
	Flyers	500€
	<u>Total</u>	1000€
Data da ação	Estabelecimento da parceria	Novembro e Dezembro de 2015.
	Duração	2016 e 2017
Variável do marketing-mix	Promoção – Através destas parcerias, a NY Sliders irá promover os diversos espetáculos, aproveitando também o facto de as instituições parceiras promoverem a marca NY Sliders.	
Responsáveis	Diretor Geral da NY Sliders; Cinemas NOS, Cine-teatro Monumental e Casa da Música do Porto.	

Fonte: Elaboração própria.

Ação 5 - Parceria estratégica com a Douro Azul e a Carristur.

A ação 5 consiste no estabelecimento de parcerias com a Douro Azul e com a Carristur, com o intuito de atrair o segmento turístico.

Tal como mencionado anteriormente, o número de turistas em Portugal tem vindo a aumentar significativamente nos últimos anos. Como tal, torna-se fundamental a NY Sliders associar-se a empresas do setor do turismo, no sentido de promover a sua marca e atrair esse público específico.

Assim, a opção por estabelecer parcerias com a Douro Azul e a Carristur deve-se ao facto de estas serem duas das maiores empresas em Portugal, que todos os anos fornecem serviços a milhões de turistas.

As parcerias consistem em fornecer um desconto até 25% nos serviços que a Douro Azul e a Carristur fornecem, na compra de um dois menus da NY Sliders.

Tabela 23 - Ação 5: Parceria estratégica com a Douro Azul e a Carristur.

Descrição	Desenvolvimento de parcerias estratégicas com a Douro Azul e a Carristur.	
Objetivos	Estabelecer parcerias estratégicas.	
	Atrair o segmento turístico	
	Aumentar a notoriedade da marca.	
	Aumentar o volume de vendas em 15% no Mercado Bom Sucesso do Porto e no Atrium Saldanha.	
Suportes de comunicação	Facebook	Publicações a informar sobre as parcerias.
	Website	Atualização de notícia sobre as parcerias.
	Flyers	Distribuição de 35,000 flyers.
	Promotoras	Contratação de duas promotoras por cidade (Porto e Lisboa) – Junho a Agosto de 2017 (20horas semanais cada uma).
Custos	Facebook	0€
	Website	0€
	Flyers	112€
	Promotoras	1920€
	<u>Total</u>	2032€
Data da ação	Estabelecimento da parceria	Setembro de 2016.
	Duração	Durante o ano todo – Promoção no Verão 2017
Variável do marketing-mix	Preço – Através destas parcerias, a NY Sliders irá fornecer um desconto de 10% em todos os menus a clientes das empresas	

	parceiras.
Responsáveis	Diretor Geral da NY Sliders; Empresas parceiras.

Fonte: Elaboração própria

Ação 6 - Ação de solidariedade social.

Por último, a ação 6, consiste na integração da NY Sliders em duas iniciativas de cariz solidário, durante o ano.

Tendo em consideração os seus valores, a NY Sliders pretende ser uma empresa ativa na sociedade, especialmente colaborando com instituições de caridade a pessoas e também animais.

Como tal, será proposta a colaboração em duas iniciativas anuais, em parceria com o Banco Alimentar contra a Fome, que distribui alimentos, gratuitamente, às pessoas carenciadas; e a União Zoófila que tem como missão a defesa, protecção e tratamento de animais domésticos em risco.

Neste sentido, será criado um menu especial constituído por três sliders , a ser desenvolvido pelo chef de cozinha, no qual 0,50€ de cada venda serão reencaminhos para essas instituições.

Tabela 24 - Ação 6: Ação de solidariedade social.

Descrição	Desenvolvimento de parcerias com instituições de solidariedade social, no sentido de contribuir para nobres causas e envolver a NY Sliders na comunidade.	
Objetivos	Estabelecer parcerias estratégicas.	
	Aumentar a notoriedade da marca.	
	Criar relação entre a empresa e a comunidade local, envolvendo a mesma em ações de cariz social.	
Suportes de comunicação	Facebook	Publicações a informar sobre as parcerias e ações.
	Website	Atualização de notícia sobre as parcerias e ações.
	Flyers	Distribuição de 50,000 flyers no total
Custos	Facebook	600€
	Website	0€
	Flyers	180€

	<u>Total</u>	780€
Data da ação	Estabelecimento da parceria	Julho de 2016
	Duração	Dezembro de 2016; Junho de 2017 e Dezembro de 2017.
Variável do marketing-mix	Produto e preço – Através destas iniciativas, será elaborado um novo menu, com um preço diferenciado.	
Responsáveis	Diretor Geral da NY Sliders; Instituições parceiras.	

8.1. Cronograma geral

No sentido de gerir de forma mais eficaz as ações, é importante a criação de um mapa que permita ter uma visão objetiva e controlada das ações a realizar a nível temporal (Torres, 2011).

Na tabela seguinte, é apresentado o cronograma geral das ações propostas, de uma forma simples e organizada.

Tabela 25 - Cronograma geral.

	2015				2016												2017											
Ações	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
1																												
2																												
3																												
4																												
5																												
6																												

Fonte: Elaboração própria

8.2. Orçamento de Marketing

O orçamento de marketing deve conter todas as ferramentas de marketing, bem como o registo de todos os custos associados (Torres, 2011).

Na tabela seguinte, será apresentado o orçamento de marketing do plano completo, isto é, o custo associado a cada suporte de comunicação, assim como o custo total de cada ação.

Tabela 26 - Orçamento de Marketing.

Ações	Meios/Custo						Total
	Website	Facebook	Instagram	Google Adwords	Flyers	Promotoras	
1	1,250.00 €	500.00 €	- €	750.00 €	- €	- €	2,500.00 €
2	- €	-	- €	- €	- €	- €	- €
3	- €	700.00 €	- €	- €	430.00 €	- €	1,030.00 €
4	- €	750.00 €	- €	- €	500.00 €	- €	1,250.00 €
5	- €	-	- €	- €	112.00 €	1,920.00 €	2,032.00 €
6	- €	600.00 €	- €	- €	216.00 €	- €	816.00 €
							7,628.00 €

Fonte: Elaboração própria.

8.3. Mapa de controlo

Qualquer estratégia ou ação deve ser complementada com ferramentas de controlo e avaliação da sua execução e eficácia (Torres, 2011).

Na implementação das ações, torna-se fundamental acompanhar o desenrolar dos acontecimentos planeados, monitorizando-os através de critérios previamente definidos (Torres, 2011).

Neste sentido, serão escolhidos critérios de monitorização para cada uma das ações de marketing propostas anteriormente, assim como a sua periodicidade e responsáveis pelo controlo.

Tabela 27 - Mapa de controlo.

Ação	Indicadores de performance	Periodicidade	Responsável
1	Nº de visitantes no website Nº de vouchers entregues Volume de vendas	Semanal	Controller e Chefe de loja
2	Feedback quantitativo e qualitativo Nº de empresas parceiras Volume de vendas por empresa	Mensal	Diretor Geral e Chefe de loja
3	Nº de gostos no facebook Nº de clientes estudantes Volume de vendas	Semestral	Controller e Chefe de loja
4	Nº de gostos no facebook Nº de menus vendidos Nº de eventos Volume de vendas	Por evento e semanal	Diretor Geral
5	Nº de gostos no facebook Nº de menus duplos vendidos Volume de vendas	Trimestral	Diretor Geral
6	Nº de gostos no facebook Nº de menus vendidos Volume de vendas Verba atribuída às instituições	Por ação (mensal)	Diretor Geral e Controller

Fonte: Elaboração própria.

9. CONCLUSÕES

O marketing deve ser visto como uma componente fundamental da gestão integrada nas empresas, assumindo assim uma função decisiva nas mesmas, devendo fazer parte da estrutura de decisão de todas as micro, pequenas e médias empresas. (Torres, 2011).

A realização deste projeto profissional procurou encontrar e definir as principais etapas estratégicas do plano de marketing, integrando a componente estratégica e conceitos como segmentação, posicionamento e diferenciação, centrando-se assim no principal objetivo do projeto: a elaboração de um plano de marketing para a empresa NY Sliders.

Nesse sentido, pretendeu-se fornecer uma visão ampla deste processo, abordando os principais conceitos relativos ao marketing estratégico e à sua operacionalização, com o intuito de adotar um modelo de plano de marketing à NY Sliders.

Assim, inicialmente, tornou-se fundamental realizar um diagnóstico à empresa, procurando assim obter um conhecimento profundo de toda a sua atividade e recursos. De seguida, procedeu-se à ao estudo e análise do mercado da restauração, mais concretamente o sub-mercado *fast-food*, no sentido de perceber a sua dimensão, estrutura e principais concorrentes.

Estando em posse de toda esta informação, foi possível identificar as qualidades e fraquezas da empresa, assim como as oportunidades e ameaças do mercado, sendo assim possível definir um conjunto de objetivos estratégicos e operacionais.

A definição dos objetivos permitiu estabelecer um conjunto de estratégias de marketing, através da proposta de uma missão, visão e valores da empresa, que, associados aos objetivos delineados, permitiram adotar um posicionamento claro e uma segmentação objetiva.

Posto isto, foram criadas as condições para a preparação de um plano de ação, constituído por um conjunto de ações de marketing, apoiadas por um orçamento de marketing e um mapa de controlo, para que todo o plano seja monitorizado em determinados períodos.

Concluindo, espera-se que, através da análise deste documento e implementação das ações propostas, a empresa atinja os objetivos traçados, suportando e dando continuidade ao processo de expansão que tem vindo a pôr em prática.

9.1. Limitações de pesquisa e recomendações futuras

No que diz respeito às limitações de pesquisa, é seguro afirmar que, um projeto desta natureza, por mais completo e objetivo que seja, carece de informação relevante.

Neste caso em concreto, a empresa optou por não fornecer determinados dados, impossibilitando assim uma investigação mais profunda e objetiva.

Por outro lado, outra limitação recai sobre a dificuldade em obter dados secundários mais completos e recentes, mais concretamente em relação ao mercado em que a empresa está inserida.

No entanto, apesar das limitações encontradas, considera-se que foi possível realizar um projeto de qualidade e de fácil leitura e compreensão, indo também de encontro ao que o responsável da empresa esperava do mesmo.

Numa perspetiva futura, recomenda-se que a NY Sliders adopte uma estratégia de diversificação e inovação de produto, como por exemplo, a criação de um hambúrguer de bacalhau, sendo assim o primeiro hambúrguer de peixe cozinhado no meu, aliado ao facto de o bacalhau ser um produto muito apreciado pelos consumidores portugueses.

Considera-se também importante a introdução de um hambúrguer vegetariano, de forma a atrair mais consumidores e por ser uma opção criativa e claramente saudável.

Por último, sugere-se que, a empresa inicie a construção de um departamento de marketing, de forma a que seja possível ajustar o plano de marketing às mudanças do mercado e às necessidades que possam surgir.

BIBLIOGRAFIA

Adamoniene, R., & Andriuscenka, J. (2007). The small and medium-sized enterprises: the aspects of appliance the principles of strategic management. *Economics & Management*, 548-555.

Amato, C. H., & Amato, L. H. (2002). Corporate commitment to quality of life: Evidence from company mission statements. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10, 69-88.

Anitsal, I., Girard, T., & Anitsal, M. M. (2012). An application of services marketing mix framework: How do retailers communicate information on their sales receipts. *Business Studies Journal*, 4(2), 77-90.

Bartkus, B., Glassman, M., & McAfee, R. B. (2000). Mission statements: Are they smoke and mirrors?. *Business Horizons*, 43(6), 23-29

Beardsley, J. (2007). The Evolution of Strategy. *Public Relations Strategist*, 13(4), 49-51.

Belz, F. M. e Peattie, Ken. (2009). *Sustainability Marketing: a Global Perspective*. Glasgow: Wiley.

Chelliah, S., Chin Kok, K., Annamalah, S., & Munusamy, J. (2013). Does Marketing Mix Still Relevant? A Study on Herbal Coffee in Malaysia. *International Journal Of Management & Innovation*, 5(1), 31-45.

Collins, D. J., & Rukstad, M. G. (2008). "Can you say what your strategy is?" *Harvard Business Review*, 86, 82-88

Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 65-77.

David, M. E., David, F. R., & David, F. R. (2014). Mission statement theory and practice: A content analysis and new direction. *International Journal Of Business, Marketing, & Decision Science*, 7(1), 95-110.

Faust, W. (2007). What's the Story? Aligning Mission, Vision, and Strategy with Your Brand. *Design Management Review*, 18(1), 76-81.

Ferreira, P.M., Reis, R. R., Serra, R. F. (2009). *Marketing para Empreendedores e Pequenas Empresas*. (3ª Ed.). Lisboa: Lider – Edições Técnicas, Lda.

Freire, A. (1997). *Estratégia, Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.

Gagliardi, G. (2008). *Sun Tzu – A Arte da Guerra – A Arte do Marketing*. São Paulo: M.Books do Brasil Editora Ltda.

Grönroos, C. (2000), *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. New York: John Wiley.

Gundlach, G. (2007). Definition of Marketing: Perspectives on its implications for Scholarship and the Role and Responsibility of Marketing in Society. *American Marketing Association*, 26(2), 243-250

Honorato, G. (2004). *Conhecendo o marketing*. São Paulo: Editora Manole Ltda.

Hooley, G.J., Saunders, J.A., Piercy, N.F. (2005). *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Horn, P. (2014). Branding, Vision Statements, and Core Values -- What's the Connection?. *ESOP Report*, 3-6.

Kerin, R. A. (1996). In Pursuit of an Ideal: The Editorial and Literary History of the Journal of Marketing. *Journal Of Marketing*, 60(1), 1-13.

Khan, M. T. (2014). The Concept of 'Marketing Mix' and its Elements (A Conceptual Review Paper). *International Journal Of Information, Business & Management*, 6(2), 95-107.

Kotler P. e Keller K.L., (2006), *Marketing Management*. (12ª Ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P. (2000). *Marketing para o século XXI*. (2ª Ed.). Lisboa: Editorial Presença.

Kotler, P., e Armstrong, G. (2007). *Princípios de Marketing*. (12^a Ed.) São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Kumar, V. (2015). Evolution of Marketing as a Discipline: What Has Happened and What to Look Out For. *Journal Of Marketing*, 79(1), 1-9.

Lambin, J. J. (2000). *Marketing Estratégico*. (4^a Ed.). Lisboa: McGraw-Hill de Portugal, Lda.

Lencastre, P. (2007). *O Livro da Marca*. Lisboa: Dom Quixote.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, J. (2009). *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*. (11^o Ed.). Lisboa: Dom Quixote.

Lovelock, C. e Wirtz, J. (2006), *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. São Paulo: Pearson.

Magrath, A. (1986). When Marketing Services, 4 Ps Are Not Enough. *Business Horizons*, 29(3), 44.

McDonald, M. (2008). *Planos de Marketing: planejamento e gestão estratégica* (6^a edição). Rio de Janeiro: Elsevier.

Nunes, C, J. e Cavique, L. (2008). *Plano de Marketing – Estratégia em ação*. Publicações Dom Quixote.

Polizei, E. (2005). *Plano de Marketing*. São Paulo: Thomson Learning Ltda.

Reis, L. F. (2010). *Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado Segundo Bolonha*. Lisboa: PACTOR.

Sapre, A., & Nagpal, A. (2009). Viewer Relationship Management in Indian News Channels: An Analysis Using 7 Ps Framework. *ICFAI Journal Of Marketing Management*, 8(1), 38-47.

Sousa, J, M., Baptista, S, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*. Lisboa: PACTOR.

Swales, J. M., & Rogers, P. S. (1995). Discourse and the projection of corporate culture: The mission statement. *Discourse & Society*, 6(2), 223-242.

Torres, H. (2011). *PME: O Plano de Marketing Empresarial*. Porto: Edições Afrontamento.

Verma, H. V. (2009). Mission Statements – A study of intent and influence. *Journal Of Services Research*, 9(2), 153-172.

Waugh, T. (2005). *101 Estratégias de Marketing para Empresas de Serviços Profissionais*. Rio de Janeiro: Atlas.

Westwood, J. (2007). *O Plano de Marketing*. M.Books do Brasil Editora Ltda.

NETGRAFIA

American Marketing Association. (2013). *Definition of Marketing*. [consult. 15-04-2015]. Disponível em: <http://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>.

Banco de Portugal. (2015). *Projeções para a economia portuguesa: 2015-2017*. Lisboa. Banco de Portugal. Disponível em: <http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Projecoeseconomicas/Paginas/Projecoeseconomicas.aspx>.

Estratégia in Dicionário da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2015. [consult. 2015-01-14 16:29:12]. Disponível em: <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/estratégia>

Governo de Portugal. (2013). *Relatório sobre a situação económico-financeira e custos de contexto da Hotelaria, Restauração e similares*. Disponível em: <http://www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/ministerio-da-economia-e-do-emprego/documentos-oficiais/20130913-rel-gt-custos-contexto-hotelaria-restauracao.aspx>.

ASAE (2015). *Restauração e bebidas*. [consult. 28-04-2015]. Autoridade de Segurança Alimentar e Económica. Disponível em: <http://www.asae.pt/pagina.aspx?back=1&codigono=541058685904AAAAAAAAAAAAA>
A.

ASAE (2015). Livro de Reclamações. [consult. 29-04-2015]. Autoridade de Segurança Alimentar e Económica. Disponível em: <http://www.asae.pt/?cn=60586149AAAAAAAAAAAAAAAAA>.

IMF (2014). *World Economic Outlook: Legacies, Clouds, Uncertainties*. Washington DC. International Monetary Fund. Disponível em: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/02/>.

Informa DB (2013, 2014, 2015). *Estudio Sectores Portugal de DBK – Restaurantes*. Disponível em: <https://www.informadb.pt/idbweb/public/EEstudiosSectoriais.xhtml>.

Marktest (2013). TGI mede alterações de consumo em Portugal. *Marktest*. [consult. 15-04-2015]. Disponível em: <http://marktest.com/wap/a/n/id~1b37.aspx>.

Marktest. (2014). Sete milhões frequentam centros comerciais. [consult. 20-04-2015]. Disponível em: <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1ca0.aspx>.

Marktest (2014). Smartphones e tablets continuam em alta! [consult. 19-04-2015]. Disponível em: <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1cc0.aspx>.

Marktest. (2015). Um pouco menos de metade dos portugueses em restaurantes fast-food. [consult. 19-04-2015] Disponível em: <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1e5b.aspx>.

Turismo de Portugal (2015). *Regime de instalação e modificação dos estabelecimentos de restauração ou de bebidas*. [consult. 04-05-2015]. Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/conhecimento/legislacao/licenciamentoeutilidadeturistica/estabelecimetoderestauracaoebebidas/Pages/EstabelecimentosdeRestaura%C3%A7%C3%A3oeBebidas.aspx>

Turismo de Portugal (2015). Os Resultados do Turismo – 2014. [consult. 10-05-2015]. Lisboa: Turismo de Portugal. Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/an%C3%A1lisesestat%C3%ADsticas/osresultadosdoturismo/Pages/OsResultadosdoTurismo.aspx>.